



УНИВЕРЗИТЕТ У ПРИШТИНИ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

Мр Гордана Лазаревић

**РЕЛАЦИОНИ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНИ
МАРКЕТИНГ КАО ЧИНИОЦИ УСПЕШНОСТИ
КОМПАНИЈА**

Докторска дисертација

Косовска Митровица, децембар, 2013. година

| |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>I. Аутор</i> |
| Име и презиме: Гордана Лазаревић |
| Датум и место рођења: 23.02.1978., Косовска Митровица |
| Садашње запослење: Висока економска школа струковних студија Пећ у Лепосавићу |
| <i>II. Докторска дисертација</i> |
| Наслов: Релациони и друштвено одговорни маркетинг као чиниоци успешности компанија |
| Број страница: 317 |
| Број слика: 32 |
| Број табела: 18 |
| Број библиографских података: 216 |
| Установа и место где је рад израђен: Економски факултет Универзитета у Приштини, Косовска Митровица |
| Научна област (УДК): Маркетинг |
| Ментор: проф. др Јагош Зеленовић |
| <i>III. Оцена и одбрана</i> |
| Датум пријаве теме: 25.02.2010. |
| Број одлуке и датум прихватања докторске дисертације: 341/10, 01.07.2010. |
| Комисија за оцену подобности теме и кандидата: <ol style="list-style-type: none"> 1. проф. др Милорад Миљковић, председник 2. проф. др Тања Вујовић, члан 3. проф. др Јагош Зеленовић, професор <i>емеритус</i>, ментор |
| Комисија за оцену докторске дисертације: <ol style="list-style-type: none"> 1. проф. др Милорад Миљковић, председник 2. проф. др Тања Вујовић, члан 3. проф. др Јагош Зеленовић, професор <i>емеритус</i>, ментор |
| Комисија за одбрану докторске дисертације: <ol style="list-style-type: none"> 1. проф. др Милорад Миљковић, председник 2. проф. др Тања Вујовић, члан 3. проф. др Јагош Зеленовић, професор <i>емеритус</i>, ментор |
| Датум одбране дисертације: 17.07.2014. |

САДРЖАЈ

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| УВОД | 1 |
| I део РЕЛАЦИОНИ МАРКЕТИНГ | 13 |
| 1. Дефинисање релационог маркетинга (РМ) | 14 |
| 1.1. Разлози за развој маркетинг односа | 16 |
| 1.2. Нивои маркетинг односа | 18 |
| 2. Основни кораци успостављања маркетинг односа | 20 |
| 3. Мултидимензионалност релационог маркетинга | 20 |
| 4. Три кључа релационог маркетинга | 25 |
| 5. Када користити релациони маркетинг | 27 |
| 6. Маркетинг односа као интегрални део холистичког маркетинга | 29 |
| 7. РМ у пракси | 34 |
| II део МАРКЕТИНГ ОДНОСА СА ПОТРОШАЧИМА И ПОДРЖАВАЈУЋИМ СТЕЈКХОЛДЕРИМА | 38 |
| 1. Дефинисање вредности и сатисфакције потрошача | 40 |
| 1.1. Вредност за потрошаче | 40 |
| 1.2. Сатисфакција (задовољство) потрошача | 44 |
| 1.3. Праћење задовољства потрошача | 47 |
| 1.3.1. Системи притужби и предлога | 47 |
| 1.3.2. Анкете о задовољству потрошача | 47 |
| 1.3.3. Тајни купци | 48 |
| 1.3.4. Анализа изгубљених потрошача | 48 |
| 1.4. Мерење сатисфакције потрошача | 48 |
| 1.4.1. Модели и методе мерења сатисфакције потрошача | 50 |
| 1.4.1.1. Тојота Со. методологија мерења сатисфакције потрошача | 50 |
| 1.4.1.2. Мерење сатисфакције корисника применом Кано модела | 50 |
| 1.4.1.3. Мерење сатисфакције корисника применом ACSI модела | 52 |
| 1.4.1.4. Мерење сатисфакције корисника применом ECSI | 54 |
| 1.5. Импликације сатисфакције потрошача на пословни успех предузећа | 57 |
| 1.6. Квалитет производа и услуга | 58 |
| 1.6.1. Менаџмент тоталног квалитета | 60 |
| 2. Испоручивање вредности и задовољстава потрошача | 62 |
| 2.1. Ланац вредности | 62 |
| 2.2. ЦРМ Ланац вредности | 64 |
| 3. Вредност потрошача | 66 |
| 3.1. Профитабилност купца | 66 |
| 3.2. Мерење доживотне вредности купца | 68 |
| 3.3. Задржавање потрошача | 68 |
| 4. Лојалност потрошача | 69 |
| 4.1. Циклус стварања лојалног купца | 69 |
| 4.1.1. Домашај | 69 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.1.2. Стицање----- | 70 |
| 4.1.3. Претварање----- | 70 |
| 4.1.4. Задржавање----- | 71 |
| 4.1.5. Лојалност ----- | 71 |
| 4.1.5.1. Лојалност потрошача марки производа ----- | 73 |
| 4.1.5.2. Лојалност потрошача продајном објекту----- | 73 |
| 4.1.6. Типови лојалности ----- | 74 |
| 4.1.7. Лојалан потрошач, услов успешног пословања----- | 74 |
| 5. Стварање јаких веза са потрошачима----- | 75 |
| 5.1. Прилагођавање понуде ----- | 75 |
| 5.2. Креирање додатне вредности за потрошача ----- | 77 |
| 6. Маркетинг мреже ----- | 78 |
| 6.1. Добављачи ----- | 80 |
| 6.1.1. Развој маркетинг односа и стратегијског партнерства са добављачима ----- | 82 |
| 6.2. Маркетиншки посредници ----- | 83 |
| 6.2.1. Односи са трговином ----- | 83 |
| 6.2.2. Агенти и брокери ----- | 85 |
| 6.2.3. Физичка дистрибуција (маркетинг логистика) ----- | 86 |
| 6.2.4. Односи са маркетиншким агенцијама ----- | 87 |
| 6.2.5. Односи са финансијским посредницима ----- | 88 |
| 7. Запослени----- | 90 |
| 7.1. Међуљудски односи у предузећу-амбијент успеха ----- | 94 |
| 7.2. Најчешће грешке које компаније праве у погледу запослених ----- | 95 |
| 8. Односи са јавношћу----- | 96 |
| 8.1. Главне одлуке предузећа у маркетингу односа с јавношћу ----- | 97 |
| III део ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНИ МАРКЕТИНГ----- | 99 |
| 1. Друштвена критика маркетинга----- | 99 |
| 1.1. Утицај маркетинга на индивидуалне потрошаче----- | 100 |
| 1.1.1. Високе цене ----- | 100 |
| 1.1.2. Пракса обмањивања ----- | 101 |
| 1.1.3. Агресивна продаја ----- | 102 |
| 1.1.4. Лош или несигуран производ----- | 102 |
| 1.1.5. Планирано застаревање----- | 103 |
| 1.1.6. Лоша услуга потрошачима с нижим примањима----- | 103 |
| 1.2. Утицај маркетинга на друштво у целини ----- | 104 |
| 1.2.1. Лажне жеље и превише материјализма----- | 104 |
| 1.2.2. Премало друштвених добара----- | 104 |
| 1.2.3. Културно загађење ----- | 105 |
| 1.2.4. Превише политичке моћи ----- | 106 |
| 1.3. Утицај маркетинга на друге послове----- | 106 |
| 2. Појам и карактеристике друштвено одговорног маркетинга----- | 107 |
| 2.1. Друштвено одговорно пословање ----- | 109 |
| 2.1.1. Веза маркетинга и друштвене одговорности предузећа----- | 112 |
| 2.1.2. Интеграција друштвене одговорности предузећа у маркетиншке активности- | 113 |
| 2.3. Друштвено одговорни маркетинг (холистички приступ)----- | 115 |
| 2.4. Компоненте друштвено одговорног маркетинга ----- | 118 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.6. Стратегије за остваривање друштвене одговорности | 124 |
| 2.7. Границе друштвено одговорног маркетинга | 125 |
| 3. <i>Одговоран маркетинг и маркетинг одговорности (У чему лежи разлика?)</i> | 126 |
| 3.1. Маркетинг друштвене одговорности | 126 |
| 3.2. (Не)одговорни маркетинг | 127 |
| 4. <i>Грађанске и јавне акције за регулацију маркетинга</i> | 128 |
| 4.1. Конзументизам | 128 |
| 4.2. Очување околине (енвиронментализам) | 131 |
| 4.3. Јавне акције за регулисање маркетинга | 134 |
| 5. <i>Друштвена одговорност и стандарди „ISO 26000“</i> | 135 |
| 6. <i>Друштвено одговорни и друштвени маркетинг</i> | 139 |
| 7. <i>Понашање предузећа у складу са друштвено одговорним маркетингом</i> | 140 |
| 7.1. Потенцијалне користи за компанију која послује у складу са новим концептом маркетинга | 140 |
| 7.2. Последице за предузећа која не послују у складу са ДОП-ом | 141 |
| 7.3. Циклични круг друштвено одговорног пословања | 142 |
| 8. <i>Друштвена одговорност компанија у условима светске економске кризе</i> | 143 |
| 9. <i>Друштвено-одговорни маркетинг у пракси</i> | 146 |
| 9.1. Друштвено одговорни маркетинг у Европској унији | 146 |
| 9.1.1. CSR (Corporate Social Responsibility) Europe | 149 |
| 9.1.2. Случаји друштвено одговорног пословања у Европској Унији | 150 |
| 9.2. Друштвена одговорност компанија – ситуација у Србији | 152 |
| 9.2.1. Друштвено одговорно пословање и ефекти кризе на Србију | 157 |
| 9.2.2. Како запослени у Србији доживљавају друштвено одговорни маркетинг | 159 |
| 9.2.3. Извештај пројекта Базе добре праксе друштвено одговорног пословања | 160 |
| 9.2.4. Случајеви у Србији | 164 |
| 9.3. Последице неодговорног понашања-примери из праксе | 165 |
| 9.4. Друштвена одговорност јавног сектора | 170 |
| IV део <i>Како бити друштвено одговоран</i> | 174 |
| 1. <i>Филантропија (шта она заправо представља?)</i> | 176 |
| 1.2. Корпоративна филантропија | 179 |
| 1.3. Пејзаж корпоративне филантропије | 181 |
| 1.4. Награде у корпоративној филантропији | 182 |
| 1.4.1. Два различита примера награда за корпоративну филантропију | 182 |
| 1.5. Корпоративна филантропија у Србији | 183 |
| 1.6. Многоструке користи од корпоративне филантропије | 185 |
| 2. <i>Волонтирање у заједници (корпоративни волонтеризам)</i> | 186 |
| 2.1. Корпоративни волонтеризам у Србији | 187 |
| 3. <i>Пословне активности усмерене према друштвено одговорном маркетингу</i> | 188 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1 Маркетиншка етика | 189 |
| 3.1.1. Фактори етичког одлучивања у маркетингу | 190 |
| 3.1.2. Како до пословног морала | 190 |
| 3.1.3. Етичка питања везана за инструменте маркетинг микса | 191 |
| 3.1.3.1. Етичка питања у вези са производима | 191 |
| 3.1.3.2. Етичка питања вазана за формирање цене | 192 |
| 3.1.3.3. Етичка питања везана за технике директних комуникација | 195 |
| 3.1.3.3. Питања етике у дистрибуцији | 198 |
| 3.2. Просвећени маркетинг | 199 |
| 3.3. Зелени маркетинг | 200 |
| 3.3.1. Еколошки изазови | 202 |
| 3.3.1.1. Еколошки притисци интерног и екстерног окружења | 202 |
| 3.3.1.2. Реаговање компанија на еколошке притиске | 203 |
| 3.3.1.3. Могуће стратегије реаговања на еколошке изазове | 204 |
| 3.3.1.4. Еколошки учинак као конкурентска предност | 205 |
| <i>V део РЕЛАЦИОНИ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНИ МАРКЕТИНГ КАО ВАЖАН ИЗВОР КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ</i> | 207 |
| <i>1. Потрошач и његово понашање при куповини</i> | 208 |
| 1.1. Основне карактеристике савременог потрошача | 209 |
| 1.2. Врсте понашање у одлучивању о куповини | 210 |
| 1.3. Процес одлучивања купца | 212 |
| <i>2. Улога релационог маркетинга у формирању конкурентске маркетинг стратегије и у доношењу одлука о куповини</i> | 218 |
| 2.1. Улога релационог маркетинга у формирању конкурентске маркетинг стратегије предузећа и у доношења одлука о куповини производа | 218 |
| 2.2. Друштвено одговорни маркетинг као аргумент куповине | 219 |
| <i>VI део ИЗРАЖАВАЊЕ ПОСЛОВНОГ УСПЕХА ПРЕДУЗЕЋА: КОНТЕКСТ РЕЛАЦИОНОГ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ МАРКЕТИНГА</i> | 227 |
| <i>1. Пословни успех као индикатор пословања предузећа</i> | 228 |
| <i>2. Квалитативни и квантитативни аспект пословног успеха</i> | 229 |
| 2.1. Квалитативни аспект | 229 |
| 2.2. Квантитативни аспект | 231 |
| <i>2.3. Релациони и друштвено одговорни маркетинг у служби пословног успеха компанија</i> | 232 |
| 2.3.1. Утицај друштвено одговорног пословања на финансијске перформансе | 234 |
| <i>3. Најзначајнији показатељи успешности пословања компанија</i> | 235 |
| 3.1. Показатељ рентабилности | 236 |
| 3.1.1. Рентабилност појединих производа | 237 |
| 3.1.2. Рентабилност појединих подручја (Илустрација утврђивања рентабилности појединих подручја) | 241 |
| 3.2. Показатељ остварене добити | 246 |
| 3.3. Показатељ остварене продаје | 246 |
| 3.4. Показатељ тржишног учешћа | 247 |
| 3.5. Коефицијент обрта | 249 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.6. Показатељ продуктивности маркетинга | 249 |
| 3.7. Показатељ економичности маркетинга | 250 |
| 3.8. Показатељ ликвидности | 251 |
| 3.9. Ефекати релационог и друштвено одговорног маркетинга на успешност компанија | 251 |
| 4. Конституисање модела изражавања пословног успеха | 254 |
| 4.1. Рачуноводствени извештаји и cash flow анализа | 255 |
| 4.2. Модел балансне карте резултата BSC (Balanced Scorecard) | 259 |
| 4.3. Призма перформанси | 261 |
| 4.4. Модел Профитом повезаних дејства (APL модел) | 266 |
| 4.5. Модел пословног успеха по стејкхолдер приступу | 267 |
| 4.6. ECP (The Employer Customer Profit Chain) модел-Модел профитног ланца на релацији запослени купци | 268 |
| 4.7. Модел ДуПонт | 268 |
| 4.8. Њајчешће препоручљив модел - Дрво пословног успеха | 270 |
| VII део КОНТРОЛА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ РЕЛАЦИОНОГ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ МАРКЕТИНГА | 274 |
| 1. Контрола годишњег плана | 276 |
| 1.1. Контрола продаје | 277 |
| 1.1.1. Принцип 80-20 | 277 |
| 1.1.2. Принцип леденог брега | 278 |
| 1.2. Контрола тржишног учешћа | 279 |
| 1.3. Контрола појединих трошкова маркетинга према продаји | 280 |
| 1.4. Финансијска контрола | 281 |
| 2. Контрола профитабилности | 283 |
| 3. Контрола ефикасности | 285 |
| 4. Стратегијска контрола | 286 |
| 5. Контрола примене концепта | 288 |
| 5.1. Праћење сатисфакције потрошача | 288 |
| 5.2. Корективне акције у циљу враћања бивших потрошача | 289 |
| VIII део СТАЊЕ И ПЕРСПЕКТИВЕ ДАЉЕГ РАЗВОЈА РЕЛАЦИОНОГ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ МАРКЕТИНГА И ЊИХОВ УТИЦАЈ НА УСПЕШНОСТ КОМПАНИЈА | 293 |
| 1. Резултати примене концепта | 293 |
| 2. Опасности и могуће грешке у примени концепта | 294 |
| 3. Стање и перспективе даљег развоја концепата | 297 |
| 3.1. Стратегија развоја друштвено одговорног пословања у Р.Србији | 301 |
| ЗАКЉУЧАК | 303 |
| ЛИТЕРАТУРА | 309 |

УВОД

Са првим знацима глобалне економске кризе крајем 2008. године постало је јасно да су крупне грешке у спровођењу процеса и принципа корпоративног управљања имале битну улогу у решавању глобалног економског система. Таква економска ситуација поставља неки нове императиве и захтеве корпоративног управљања. Наиме, услед смањене ефективне тражње, предузећа која желе да дођу до финалних потрошача морају урадити много више од производње самог производа и пружања пратећих услуга. Купци са малом куповном снагом постају много пробирљивији и захтевнији. У њиховом фокусу није само производ. Купци на компаније гледају много шире. Посматрају односе које компанија остварује са њима, њихово етичко понашање, као и бригу о околини али и о читавој друштвеној заједници. Од компанија се очекује да предузму активности које ће допринети повећању добробити читаве друштвене заједнице, као и самог система. Само компаније које усвоје новине у свом пословању, у глобалној трци за сваког потрошача, биће успешније од других. Ти нови моменти односе се пре свега на имплементацију релационог и друштвено-одговорног маркетинга као концепције пословања које ће допринети побољшању успеха компанија. Тема овог рада су управо **релациони и друштвено одговорни маркетинг као чиниоци успешности компанија**, и рад ће представљати скроман покушај да се управљачкој структури предузећа укаже на њихов значај.

Досадашње пословање компанија, углавном је игнорисало заједницу и окружење у коме је пословало, такође, много пажње није придавано ни самим односима и изградњи односа са купцима и осталим подржавајућим стејкхолдерима. Компанија није уопште доводила у питање задржавање постојећих купаца, и већи део енергије је трошила на проналажење нових. Релациони и друштвено одговорни маркетинг представља значајан парадигматски помак у приступу маркетингу, од размишљања искључиво у категоријама конкуренције и конфликта ка размишљању у категоријама међузависности, сарадње, одговорности према потрошачима, али и широј друштвеној заједници.

Данас, у време глобалне економије, купци су велики и глобални. Преферирају добављаче који могу продати и доставити одређене групе производа и услуга на много локација. Предузећа све више увиђају чињеницу да ће продајни тимски рад бити кључ добијања и одржавања купаца. Да би се то постигло неопходно је изградити читав ланац веза са учесницима у испоруци вредности. Конкуренција за опслуживање купаца не одвија се више између предузећа, већ између маркетинг мрежа, а маркетинг мреже представљају компанију и њене подржавајуће стејкхолдере (купце, запослене, добављаче, дистрибутере, малопродаваце, пропагандне агенције, научнике са универзитета и друге) са којима је она изградила обострано профитабилне пословне односе. Награда одлази онима која су изградили супериорнију – бољу и чвршћу мрежу.

Вођена мотивом непрестане максимизације профита многа предузећа упадају у колизију са властитим доприносом друштвеном благодарењу, па се њихово понашање често квалификује као неодговорно (ако се узму у обзир дугорочни интереси друштва). Међутим, предузећа морају узети у обзир да улога предузећа у изградњи бољег и квалитетнијег живота постаје одлучујућа за формирање ставова потрошача, и њихових одлука да постану купци датих компанија. Укупна одговорност компанија (економска, правна, етичка, филантропска) постаје главни извор њихове конкурентске предности. Репутација предузећа, која настаје одговорним понашањем, прераста у значајну активу предузећа.

Циљ рада је да се развије интегрисани концепт релационог као и друштвено одговорног маркетинга који ће бити научно утемељен, и који ће помоћи да се ова област даље развија у нашој теорији. У исто време интегрисани концепт маркетинг односа и друштвено одговорног маркетинга мора бити практично применљив како за профитне, тако и непрофитне организације из разних области људског живота и рада.

У имплементацији релационог и друштвено одговорног маркетинга предузеће не треба да оде ни предалеко, јер превелика посвећеност потрошачима може да смањи пажњу предузећа на конкуренцију, и са те стране позиција предузећа може бити угрожена, што је нарочито недопустиво у глобалном маркетингу. Но поред тога, свакако, неоспорана претпоставка је да увођење концепта релационог и друштвено одговорног маркетинга у предузеће доприноси успостављању дугорочних односа са потрошачима а тиме доприноси и стварању лојалних потрошача, а то је велика могућност за позитиван финансијски резултат.

Да би се адекватно одговорило изазовима пред којим стоји српска привреда и друштво, морају се поштовати специфичности нашег тржишта, али и савремена достигнућа светске теорије и праксе, пре свега из области маркетинга и менаџмента.

Овај рад управо представља теоријски покушај да се објасни утицај релационог и друштвено одговорног маркетинга на успешност компанија. Само уколико предузеће добро познаје своје потрошаче, уколико је друштвено одговорно, понаша се етички, оно је у могућности да задовољи потребе потрошача боље од конкуренције, те тако добија лојалног потрошача, и обезбеди реализацију својих производа и услуга на дужи рок, а тиме и властиту профитабилност.

Рад се састоји из *осам* делова.

У **првом** делу разматра се концепт релационог маркетинга. Дају се објашњења која иду у прилог овог концепта. Представља се као готово идеалан концепт који се препоручује предузећу, и који му може омогућити профит на дугорочној основи, при чему се посебна пажња посвећује односу са потрошачима, јер све су активности и сви односи усмерени на задовољство потрошача. Утврђују се карактеристике и елементи релационог маркетинга, упоређује се са трансакционим маркетингом и представљају се шансе и ограничења у успостављању маркетинг односа, при чему се као главна шанса за успостављање маркетинг односа наводи тотална сатисфакција потрошача, јер се дешава да иако су потрошачи задовољни производом, задовољење потреба потраже код конкурената. Једино у случају тоталне сатисфакције, потрошачи остају верни компанији. Дају се препоруке када користити релациони маркетинг, приказују се новије тенденције и шта се дешава са релационим маркетингом у пракси.

Други део разматра улогу и значај потрошача и подржавајућих стејкхолдера. Указује се на огроман значај потрошача, посвећује им се посебна пажња, и даје им се заслужено примарно место у односима. Утврђују се карактеристике савременог потрошача које опредељујуће утичу на понашање потрошача приликом куповине, прати се његово понашање у поменутом процесу. Посебна пажња посвећује се сатисфакцији потрошача, као и њеном утицају на лојалност. Утврђују се типови лојалности, као и профитабилност потрошача.

У оквиру другог дела, указује се и на значај одржавања партнерских односа са подржавајућим стејкхолдерима. У оквиру ових односа, примарни значај се даје изграђивању односа са добављачима. Само добри односи са добављачима, задржаће поуздане и способне добављаче. На тај начин могуће је ниво залиха производа држати на минимуму, чиме се ови трошкови смањују.

Други вид посматраних односа је са маркетиншким посредницима. Као посредници се наводе малопродаја, велетрговина, агенти и брокери, маркетиншке агенције... Добар однос са њима, неоспоран је чинилац функционисања предузећа на прави начин.

Поред односа са потрошачима, добављачима, посредницима, за компанију је веома битно и изграђивање стабилних односа са јавношћу и запосленима. На односе са запосленима ставља се посебан акценат, јер су запослени носиоци предузећа.

Треће поглавље образлаже друштвено одговорни маркетинг и указује се на његов значај. Међутим, пре тога, приказује се друштвена критика маркетинга. Наиме, није редак случај да се на терет маркетинга ставе многобројне замерке. Неке критике су оправдане, док друге пак нису. Управо кроз први део трећег поглавља назначује се утицај маркетинга на индивидуалне потрошаче и друштво у целини.

Многобројна истраживања показују да потрошачи позитивно реагују на друштвено одговорни маркетинг. Купци су спремни да своја понашања и перцепције промене у тренутку када схвате да су компаније друштвено одговорне. Маркетиншко коришћење новца, техника и стратегија како би се друштвено одговорно пословало, а истовремено радило на изградњи компаније, је суштина друштвено одговорног маркетинга. Компаније промовишу властити имиџ, производе и услуге својим друштвено одговорним пословањем. Потрошачи, сем производа, данас захтевају много више, захтевају сам разлог за куповину. Када је друштвено одговорни маркетинг добро постављен, потрошачи постају емоционално и рационално повезани са компанијом, њеним брендом. На тај начин и они демонстрирају друштвену одговорност компаније, њене вредности и етичко пословање. Репутација која се појављује као продукт одговорног понашања постаје вредна имовина предузећа коју је тешко копирати. Повољна репутација брзо се трансформише у додатну вредност која значајно доприноси повећању кредибилитета предузећа и његових производа и услуга.

Друштвена одговорност предузећа представља један од најкомплекснијих изазова са којима се суочава савремени менаџмент, наиме и сама предузећа су део друштва, те као и сви његови чланови треба да се понашају као добри и савесни «грађани». У оквиру овог поглавља указује се и на разлику друштвено одговорног маркетинга и маркетинга одговорности. При том се друштвено одговорни маркетинг приказује као концепција која је настала да би се привукла пажња потрошача и тиме стекла њихова

лојалност кроз приказивање предузећа као неког ко брине о свим групама у друштву у свим аспектима пословања. Као друштвено одговорна предузећа приказују се она која воде рачуна о потрошачима, запосленима и заједницама у којима раде. Одговоран маркетинг настаје на захтев потрошача и потрошачких удружења да компаније одговорније планирају своје маркетиншке стратегије, нарочито када се ради о утицају њихових промотивних акција на децу.

У трећем поглављу приказују се грађанске и јавне акције за регулацију маркетинга, где се нарочита пажња посвећује конзумеризму и покрету за очување околине. Конзумеризам се означава као организовани покрет грађана и владиних агенција у сврху побољшања права и моћи купаца у односу на продавце, док се покрет за очување околине третира као организовани покрет грађана и владиних агенција у сврху заштите и побољшања животне околине. Такође, у оквиру овог дела правиће се разлика између друштвено одговорног и друштвеног маркетинга (друштвени маркетинг приказује се као маркетинг који спроводе непрофитне и владине организације да би допринеле неком поводу, као што је рецимо борба против наркоманије под слоганом «реци не дрогама» или код нас сталне акције за борбу против рака са слоганом «Србија против рака»). Као завршно разматрање овог поглавља представљен је друштвено одговорни маркетинг у пракси. Тако у оквиру њега представљено је како запослени у Србији доживљавају друштвено одговорни маркетинг; CSR (Corporate Social Responsibility) Europe и Извештај пројекта Базе добре праксе друштвено одговорног пословања.

Четврто поглавље даје приказ како компаније могу бити друштвено одговорне. Један од начина је корпоративна филантропија (*corporate philanthropy*). Она означава појам за који се најчешће везује друштвено одговорно понашање предузећа, а односи се на непосредно подржавање хуманитарних и невладиних организација било финансијски или пружањем услуга. У оквиру корпоративне филантропије треба указати на филантропска дела као добротворна давања у новцу, роби или времену, а у сврху јавне користи. Сам израз се користи за описивање не само добротворних организација већ и шире мреже донатора. У зависности од тога ко наступа као добротвор постоји индивидуална филантропија, организоваана и корпоративна.

Филантропија представља главни извор прихода за непрофитни сектор. Кроз пејзаж корпоративне филантропије настоји се приказати начин остварења филантропије у оквиру предузећа, која може бити установљена кроз сопствену фондацију или кроз развијен програм давања грантова унутар фирме. Постоје многоструке користи од корпоративне филантропије. За компанију значи да она посредством филантропије унапређује своју корпоративну репутацију, врши побољшање односа са кључним актерима, унапређује препознатљивост брэнда, идр. Поред користи за саму компанију остварују се користи и за заинтересоване стране преко изградње ангажмана запослених, повећања осећаја заједништва, поноса и одговорности, а остварују се и користи за заједницу. Наиме унапређује се квалитет живота чланова заједнице, ублажују се социјални проблеми заједнице идр. У овом поглављу приказују се и два различита примера награда за корпоративну филантропију и то пример Швајцарске и Чешке Републике. Такође, у овом делу образлаже се и волонтеризам, односно, волонтирање у заједници (*community volunteering*). Оно се односи на подршку коју предузеће даје својим запосленима, партнерима или члановима у волонтерском раду кроз различите организације у заједници.

У овом поглављу приказују се и пословне активности које су усмерене према друштвено одговорном маркетингу у оквиру којег су обухваћени меркетиншка етика, просвећени маркетинг и зелени маркетинг. Етика се ставља на сам врх корпорацијске лествице приоритета, а саму етику у маркетингу чине сва морална начела која одређују добро и лоше понашање у маркетингу, где се већина темељних етичких питања формулише у законима и правилима понашања. Од предузећа се најмање очекује да се тих закона и правила понашања придржава, нарочито оних етичких питања везаних за инструменте маркетинг микса. У вези производа постоје три главна етичка питања и то: питања везана за безбедност производа, за планирану застарелост производа и на крају за варљиво паковање. Што се тиче безбедности производа, највећа пажња и забринутост појављује се у вези са генетски модификованим производима. Планирана застарелост и варљиво паковање су такође битна етичка питања везана за сам производ.

Етичка питања везана за формирање цена односе се на фиксирање цена, предаторско и варљиво формирање цена, дискриминацију и дампинг цена. Интересима потрошача највише штети формирање цена познато као «формирање цена у дослуху» (компаније се договарају о заједничкој цени по којој ће производ нудити на тржишту, иначе оно је забрањено у многим земљама и регионима). Такво формирање цена ограничава слободу избора код потрошача и угрожава интересе сваке фирме да понуди производе високог квалитета по најбољој цени.

Етичка питања везана за промоцију као инструмент маркетинг микса углавном се односе на технике директних комуникација (наравно неетички део везан за промоцију је и онај који се односи на пропаганду која је усмерена за осетљиве делове становништва). Питања у вези са задирањем у приватност, искључивање из друштва, количину лоше таргетиране поште, обману од стране продаваца, агресивну продају и подмићивање су најчешће постављена етичка питања везана за технике директних комуникација. Најчешће замерке директног маркетинга односе се на наметљивост и задирање у приватност потрошача. Непожељни позиви од телемаркетинг компанија могу да изазову љутњу, а постоји и бојазан да ће компаније злоупотребити информације о потрошачима, па ће их непрестано засипати поштом, а још већи проблем настаје када потрошачи користе Интернет. Наиме, компаније често постављају «колачиће», мале компјутерске фајлове који се смештају у компјутер onlajn купца који посећује web сајт компаније. Поменути фајлови бележе све активности купца на Интернету, те кроз регистрацију посећених web страна компаније стичу потпуну психографску слику купца и његовог понашања приликом onlajn куповине.

Пет кључних етичких питања везано је за дистрибуцију као елемент маркетинг микса. То су бонификације за простор на полици, сива тржишта, уговори о ексклузивној дистрибуцији, ограничење снабдевања и фер трговина. У савременом пословању моћ произвођача је прешла у руке малопродаваца, тако да сада произвођачи уколико желе да им се производ нађе на полицама малопродаје морају платити одређену новчану надокнаду. Овакав начин пословања малопродаваца представља злоупотребу положаја и усмерен је против малих произвођача који не могу да плате овакве надокнаде. Сива тржишта (веома позната нашој потрошачкој јавности) представљају продају робе преко неовлашћених дистрибутивних канала. Уговори о ексклузивној дистрибуцији забрањују дистрибутерима да пласирају робу других произвођача уз њихову робу. Ограничења снабдевања угрожавају мале добављаче, јер малопродавци међу својим снабдевачима одређују «капетане категорије», односно главне, које поправљају статус

целе категорије производа. Фер трговином треба да се заштите мали произвођачи. Услед деловања слободне трговине, често се дешава да њихово сусретање са моћним купцима резултира врло ниским ценама, што исте може да доведе у врло неповољан економски положај.

Просвећени маркетинг се представља као филозофија маркетинга која сматра да би маркетинг компаније требало да подрже најбоље резултате маркетиншког система. Његових пет начела су: маркетинг усмерен према потрошачу, иновативни маркетинг, вредносни, маркетинг с мисијом и друштвени маркетинг.

Зелени маркетинг се представља као брига за околином, односно животном средином, тако да се кроз овај део желе објаснити еколошки изазови конкурентног маркетинга.

Пето поглавље представља како су релациони и друштвено одговорни маркетинг важни извори конкурентске предности. Чињеница је да предузећа данас послују у сложенем и променљивом окружењу. Проблеми са којима се сусрећу менаџери и предузетници стварају различите етичке дилеме. Примера ради, у пракси, лична познанства не ретко олакшавају склапање послова (што је у начелу позитивно). Међутим, када се познанству даје предност испред стручности или квалитета конкурентске понуде, улази се у домен етички неприхватљивог и пословно штетног понашања. Моралност, како приказују најновија истраживања, у пословном свету награђује се опипљивим добицима. У прилог томе иде и истраживање британског Institute of Business Ethich који показују да сваке године на попису најцењенијих компанија је све више оних друштвено одговорних са ефикасним етичким кодексом. Зато је исправан закључак да друштвено одговорно понашање повећава конкурентност предузећа, а тиме и успешност компанија.

Свакако једно од најважнијих подручја истраживања понашања потрошача јесте процес доношења одлука о куповини извесног производа или услуге. Куповина није ништа друго до одговор на потрошачев проблем. Анализа одлучивања укључује како потрошачи бирају између више понуђених производа, укључује процесе који претходе, прате и дешавају се по обављеној куповини. Релациони и друштвено одговорни маркетинг су веома значајан аргумент приликом одлучивања купаца о куповини. Уколико компанија загађује животну околину, ако нема коректан однос према заједници и својим запосленима, уколико производи штетне производе по купца или околину, за купце ће то свакако бити аргументи против те компаније и купце ће одвратити од куповине. Исто се дешава и са непосредним односом са купцима. Уколико су купци незадовољни третманом који имају од стране компаније, уколико компанију бије лош глас да не сарађује са својим купцима или не прима рекламације, или касне у испоруци, смањиће изглед компанији да прода производ.

Релациони и друштвено одговорни маркетинг доприносе ситуацији да се производи или услуге предузећа нађу у фокусу посматрања потрошача. Чим је компанија успела да скрене пажњу на себе, и довела потрошаче у ситуацију да остваре прву куповину, применом маркетинг односа и третирања купаца као партнера компаније, учиниће се велики корак ка њиховом везивању за производе предузећа и тиме за саму фирму. Уколико компанија при том учини и неке посебне погодности купцима, она ће успешно развити односе са њима. То може постићи давањем: додатних финансијских погодности, додатним друштвеним погодностима и додатним структуралним везама (креирањем додатне вредности за потрошаче).

Шесто поглавље представља начине изражавања пословног успех предузећа. Пословни успех представља основни индикатор пословања и квалитета економије предузећа који је одређен односом између резултата репродукције и улагања капитала у остваривање тих резултата. Квантитативни израз промена појединих елемената резултата репродукције и појединих елемената улагања у исту, представља ниво квалитета економије предузећа. Квантитативни израз као индикатор промене наведеног односа у сукцесији временских периода представља пословни успех предузећа. Пословни успех могуће је посматрати квалитативно и квантитативно. Економски критеријум оцене квалитета пословног успеха јесте степен остваривања основног економског принципа ефикасности. То се испољава у виду захтева да се са што мањом сумом ангажованог капитала и са што мањим трошковима пословања по јединици производа задовоље потребе потрошача (није на одмет подсетити да су потребе потрошача све комплексније, па стога, понуђени производ мора бити адекватног квалитета, функционалности и дизајна, уз што нижу цену, понуђен на правом месту, у право време и на прави начин).

Мерење пословног успеха представља активност којом се идентификује степен успешности у реализовању претходно постављених циљева пословања. С друге стране, мерење пословног успеха је неизоставни део управљања квалитетом економије предузећа. Мерење пословног успеха и приказивање одређеним бројчаним показатељима, није ништа друго до квантитативно приказивања пословног успеха.

Многе компаније све више увиђају да релациони и друштвено одговорни маркетинг доноси добробит не само директним корисницима, већ и њима самима. Стога, релационом и друштвено одговорном маркетингу се све систематичније приступа и према њима се односи као према стратегијама које фирмама могу помоћи да изграде добру репутацију, привуку инвеститоре, побољшају односе са свима и постану конкурентнији на развијеним тржиштима, а све то се претаче у боље резултате који доприносе пословном успеху компанија. Многобројна спроведена истраживања говоре у прилог томе. Наиме, чак 94% америчких менаџера и 86% инвеститора верује да се добром репутацијом постижу бољи пословни резултати (профит друштвено одговорних компанија већи је за 18%). Петина европских потрошача је спремна да плати вишу цену за производ «добре» фирме.

Као најзначајнији показатељи успешности пословања компанија, кроз шесто поглавље приказују се: показатељ рентабилности, показатељ тржишног учешћа, кефицијент обрта, показатељ продуктивности маркетинга, показатељ економичности маркетинга, показатељ ликвидности, показатељ остварене продаје, показатељ остварене добити, и још неколицина показатеља који су важни за одлучивање у маркетингу. Најважнији и најинтересантнији показатељ успешности свакако је показатељ рентабилности. Он упућује на закључак колико је уносан посао којим се предузеће бави, односно колика је зарађивачка способност предузећа. Са становишта маркетинга овај показатељ је значајан јер може да открије слабости или добре стране у организацији извршења маркетинг активности. У оквиру показатеља рентабилности наводе се: показатељ рентабилности маркетинг сегмената, показатељ рентабилности појединих производа, показатељ рентабилности појединих подручја. За компанију је веома битно да установи на којим подручјима, тј. сегментима маркетинг активности предузеће добија, а на којима евентуално губи. Практична димензија овог показатеља је очигледна јер ће показати менаџерима да ли активности на пољу релационог и

друштвеног маркетинга дају очекиване резултате. Такође, ови показатељи приказују користи и за одређене одлуке менаџмента о преусмеравању одређених активности, о напуштању или увођењу нових производа, канала дистрибуције итд. При утврђивању рентабилности маркетинг сегмената неопходно је прво извршити распоређивање тзв. природних трошкова на тзв. функционалне трошкове, а затим је њих релативно лако лоцирати на конкретне производе. Тек по распоређивању трошкова по производима може се одредити профит или губитак који доноси сваки производ појединачно. Поред утврђивања рентабилности појединих производа неопходно је утврдити и рентабилност других маркетинг сегмената (купаца, канала) као и географских подручја на којима предузеће пласира робу.

Показатељ тржишног учешћа показује тржишну снагу једног предузећа. У одређеном броју великих предузећа, нарочито у земљама са развијеном тржишном привредом, он је најважнији показатељ успешности. Коефицијент обрта је такође значајан. Он првенствено упућује на закључак о нивоу и квалитету организације читавог предузећа и маркетинг функције. Они се често називају показатељима успешности управљања активом. Показатељ продуктивности маркетинга ствара слику о радном учинку запослених у маркетинг служби. Показатељ економичности маркетинга представља рационалност трошења средстава из маркетинг буџета. По многима, финансијски показатељ број један-показатељ ликвидности открива стање платежне способности предузећа, односно, открива да неликвидност предузећа може бити узрокована грешкама при доношењу маркетинг одлука у предузећу. Недовољна ликвидност предузећа може и повратно утицати на подбачај при остваривању маркетинг планова предузећа.

Слика маркетинг успешности једног предузећа добија се веома брзо, праћењем кретања обима продаје. Динамичан раст продаје, несумљив је знак виталности маркетинг функције предузећа. Уз рацио рентабилности, значајан показатељ је и показатељ апсолутне величине укупно остварене добити предузећа. Остварење добити се најчешће посматра у односу на динамику и план.

У оквиру овог поглавља, део је одвојен и за моделе изражавања пословног успеха. У ту сврху, користе се како постојећа решења, као што су рачуноводствени извештаји опште намене и cash flow анализа, тако и савремени модели приказивања успешности компанија. Све организације, укључујући и банке и осигуравајућа друштва изказују пословни успех сетом финансијско-рачуноводствених извештаја: билансом успеха, билансом стања, извештајем о променама на капиталу, извештајима о токовима готовине, као и рачуноводственим напоменама са допунским извештајем о пословању. Извештај о готовинским токовима у предузећу сматра се најважнијим показатељем његове финансијске успешности обзиром да пружа информације о значајним финансијским трансакцијама и токовима, као и способност предузећа да створи готовину. Анализа токова готовинског капитала, односно анализа новчаних токова познатија је као cash flow анализа. Cash flow анализа је обавезни пратилац проучавања финансијске ситуације сваког савременог предузећа. Она се схвата и употребљава двојако- прво као анализа тока примања и издавања новца и друго као разлика између примања и издавања готовине.

Поред традиционалних модела, уважавајући узрочно-последичне процесе између самих стејкхолдера, формулишу се и користе савремени модели за приказивање пословног успеха предузећа. Међу њима се налазе: модел балансне карте или BSC

модел, призма перформанси, модел профитом повезаних дејства или АПЛ модел, модел пословног успеха по стејкхолдер приступу, модел профитног ланца на релацији запослени купци (ЕСР-Модел), ДуПонт модел и Дрво пословног успеха.

Balance Scorecard (BSC) последњих година је највише афирмисан процесни модел за исказивање, контролу и усмеравање пословног успеха предузећа. Представља се и као менаџмент систем (не само систем мерења перформанси организационог система и његових делова), који омогућава организационом систему да разјасни своју визију и стратегију, као и да је ефикасно спроведе. BSC је представљен као концепт за мерење активности организационог система у спровођењу њихове визије и стратегије. Овај модел усмерава деловање менаџмента на значајне мерне величине које воде ка успеху. Овим моделом формулишу се четири димензије исказивања и контроле пословног успеха предузећа и то: финансијска, интерна, иновативна и потрошачка.

Призма перформанси се сматра интегралним моделом, јер обједињује елементе модела орјентисане на стејкхолдере и елементе процесно орјентисаних модела. Призма перформанси представља тродимензионални модел од пет страна: врх призме чине задовољства стејкхолдера, дно призме чини допринос стејкхолдера, и три стране призме сачињене су од стратегија, процеса и способности.

APL (Action Profit Linkage) модел, односно модел Профитом повезаних дејства је савремени модел, који је орјентисан на стејкхолдере, и обухвата узрочно-последичне односе акција стејкхолдера, као и његово дејство на укупни пословни успех компанија. Посредством акција менаџмента утиче се на акције запослених, као и на акције потрошача, а све то има повратни утицај на профитабилност компанија и максимизацију њихове успешности

Модел исказивања, контроле и усмеравања по стејкхолдер приступу, полази од става да је предузеће коалиција стејкхолдера. Сваки од стејкхолдера има један примарни и више секундарних циљева, при чему је значајно да су секундарни циљеви само средство за постизање примарних циљева. По овом моделу реализација и примарних и секундарних циљева свих кључних стејкхолдера доприноси реализацији примарног циља власника капитала.

Модел профитног ланца на релацији запослени купци (ЕСР-Модел) базира се на међусобном утицају активности менаџера, осталих запослених и потрошача на пословни успех предузећа, исказан првенствено финансијским мерилима. Овај модел пружа изузетно важне индикаторе послоног успеха орјентисане на власнике капитала, а његов неизоставни део је ДуПонт анализа.

Модел ДуПонт (у иностраној пракси обично се назива РОИ, као принос на инвестиције) представља пословни успех предузећа тако што се фокусира на две важне области: оперативну маржу (маргинални добитак) и коефицијент репродуковања, при чему се добитак представља као резултат репродукције по одбитку обрачунате амортизације. Овај модел иако пружа значајне показатеље сматра се само делом интегралног модела укупног пословног успеха предузећа.

Као најачешће препоручљив модел изражавања укупног пословног успеха предузећа наводи се Дрво пословног успеха (Performance Tree), узрочни модел којим се илуструју карактеристике и комплексност процеса посредством кога се остварује

пословни успех савременог предузећа. Модел има три основна елемента или степена: излазне вредности или резултате пословања, процесе и основе као интерне и екстерне потенцијале предузећа. Овај се модел првенствено орјентише како на процесе тако и на стјкхолдере. Сам процес дефинисања три наведене компоненте модела представља кључни корак у исказивању пословног успеха предузећа. Након што се дефинише модел, прецизирају се одговарајући индикатори, међу којима се могу наћи и сви расположиви модели. На основу њих, као аналитичког инструметарија, пословни успех ће се пратити, контролисати и усмеравати у жељеном правцу.

Узимајући у обзир да релациони маркетинг представља изградњу обострано корисних односа са купцима и маркетинг мрежом, односно свим стејкхолдерима, може се закључити да савремени модели приказивања успешности компанија који се заснивају на стејкхолдер приступу, дају поузданије информација о утицају релационог и друштвено одговорног маркетинга на успешност компанија.

Седмо поглавље носи наслов контрола имплементације релационог и друштвено одговорног маркетинга. Маркетинг контрола представља процес прикупљања информација о маркетинг резултатима. Управо њом се предузећа користе, како би утврдила колико су релациони и друштвено одговорни маркетинг унапредили пословање предузећа, односно колико су допринели пословном успеху. Постоје четири типа маркетинг контроле: контрола годишњег плана, контрола профитабилности, контрола ефикасности и стратегијска контрола.

Сврха контроле годишњег плана је да утврди да ли организације остварују продају, профите и друге циљеве дефинисане годишњим планом. Сажети подаци, о укупној продаји или тржишном учешћу предузећа, најчешће су недовољни за дијагнозу главних подручја снага и слабости организације. Из тог разлога неопходно је спровести интензивније истраживање. Две технике у анализи продаје то омогућавају: принцип 80-20 и принцип леденог брега. Према Левитовом правилу-принципу 80-20 у већини организација већи део од укупне продаје – профита (80 посто) долази од малог броја потрошача, производа или територија (20 посто). Однос 80-20 се користи да би се поједноставило истицање погрешних активности.

Према принципу леденог брега површни подаци су недовољни за доношење поузданих оцена. Само мали део леденог брега видљив је на површини воде, а 90 посто по површином воде је невидљиви део. Бројеви који се односе на укупну продају или укупне трошкове су попут видљивог дела леденог брега. Нису довољни површни подаци, потребни су детаљни подаци о продаји-профиту, као и информације о трошковима по поменутих областима. Остварена продаја не показује колико је компанија успешна у односу на конкуренцију, из тог разлога менаџмент компаније мора да спроводе анализу тржишног учешћа. Тржишно учешће се може мерити на три начина: 1) укупно тржишно учешће; 2) учешће на тржишту које се опслужује; и 3) релативно тржишно учешће организација у односу према њеним највећим конкурентима.

Организација треба да мери профитабилност својих производа, подручја, група потрошача, сегмената, канала трговине и величине поруџбина. Ове информације омогућавају менаџменту да утврди у којој мери релациони и друштвено одговорни маркетинг као и остале маркетинг активности утичу на финансијски резултат, као и да ли неке производе треба проширити, смањити или елиминисати из производног

програма. Ако се пође од претпоставке да анализа профитабилности показује са којим производима, подручјима, организација остварује мали профит, поставља се питање да ли је могуће ефикасније управљањати продајном снагом, оглашавањем, подстицањем продаје и дистрибуцијом, а у вези са одређеним маркетинг јединицама.

Као последњи вид маркетинг контроле јавља се стратегијска контрола. С времена на време, компаније требају критички да преиспитају маркетиншке циљеве и ефективност. Свака организација треба периодично да преиспитује стратегијски приступ тржишту путем оцене ефективности маркетинга и маркетинг ревизије. Управо кроз стратегијску контролу компаније треба да преиспитају и своју етичку и друштвену одговорност.

Завршно, **осмо** поглавље се бави питањима везаним за тренутно стање релационог и друштвено одговорног маркетинга, као и перспективама њиховог даљег развоја и утицаја на будућу успешност компанија. Релациони и друштвено одговорни маркетинг представљају реалност коју је прихватио и имплементирао велики број предузећа и институција у високоразвијеним земљама. Информације о томе колико је предузећа применило ове концепте, колико је њих у фази имплементације или разматрања о увођења, разликују се од земље до земље. Процене о томе колико је европских предузећа увело овај концепт крећу се према неким извештајима од свега неколико до близу 70% испитаних европских компанија. Нека спроведена истраживања говоре да је увођење концепта релационог и друштвено одговорног маркетинга приоритет за већи број компанија.

Улагања која се везују за ове концепте везана су превасходно за развој перформанси постојећих система и улагања у Интернет и on-line трансакције, те развој стратегије развоја маркетинг односа са потрошачима који користе Интернет, било за информације и забаву, или за куповину. Очекује се наравно и даљи развој оперативних система. Уколико се настави досадашњих тренд развоја хардвера и софтвера, треба очекивати брзу експанзију оба концепта јер, значајно ће га подржавати техничко-технолошке компоненте система.

Од дисертације се очекује да синтетизује постојећа сазнања из области релационог и друштвено одговорног маркетинга, као и да ове концепте на прави начин представи као инструменте успешности компанија. Кључна истраживања су лако спроводљива у конкретним компанијама и могу значајно повећати њихову активу, а тиме и њихов финансијски резултат.

Пред савремено предузеће се постављају нове форме и захтеви пословања. Предузеће у савременим условима привређивања не треба да буде окренуто само на конкуренцију, већ и на окружење, друштвено политичку заједницу, запослене, а исто тако и на купце и маркетинг мрежу, и на изградњу партнерских односа са њима. На ту значајност указаће се овим радом. Овај рад ће допринети компанијама да значај партнерских односа боље разумеју, да схвате да активности спровођења корпоративне друштвене одговорности за компаније не представљају трошак, него, доносе бројне користи, па и финансијске. Тиме компаније стичу значајну конкурентску предност, која се веома брзо претаче у велику успешност компанија.

ПРВИ ДЕО

РЕЛАЦИОНИ МАРКЕТИНГ



І део РЕЛАЦИОНИ МАРКЕТИНГ

*"Они ће можда заборавити шта сте им рекли,
али никада неће заборавити
какво осећање сте им пружили"
(Carl W. Buechner)*

Маркетинг је настао на оном ступњу развоја људског друштва када је производња прерасла потрошњу, односно понуда тражњу, а као крајњи циљ пословања наметнула се коначна реализација производа (изналажење тржиште за производе) уз остварење профита¹.

Потребе за маркетингом постојале су још у старој Грчкој. Прва сачувана реклама налази се у Ефесу (садашњој Турској)². Данас је маркетинг отишао много даље од рекламе. Суштина данашњег маркетинга је решавање проблема потрошача брже и боље од конкуренције уз уважавање основних еколошких принципа.

О томе колико се маркетинг променио говори чињеница да се у литератури сада јављају два термина за појам маркетинга:

- Пословни маркетинг, који се везује за материјална добра, односно поризводе и услуге са којима може да се реши неки економски проблем како појединца, тако и организација.
- Друштвени маркетинг, који се везује за решавање неких неекономских проблема друштва, везаних за квалитет и безбедност живљења.

Поред поменутих, такође су актуелни:

- Еколошки маркетинг, који има за циљ очување животне средине, па тек онда профит.

¹ Сама реч маркетинг: англосаксонског порекла је и значи стварати тржиште, од речи market-тржиште, ing-стварати.

² Сачувана реклама је била за борделе. На плочнику који се налази на главном шеталишту са десне стране нацртано је лево стопало, што је значило да је бордел са леве стране, други прст је обојен другом бојом, што је значило да се ради о другој радњи у реду. Поред је била нацртана лепа девојка са распуштеном косом која позива мушкарце да дођу у бордел. Маркетинг није никако творевина двадесетог века, он се једноставно мењао са тржиштем. (извор: www.besplatnismeinarski.com преузето, 10.02.2012.)

- Интелектуални маркетинг, обухвата стварање и продају информација. За њега је карактеристично да се не односи на материјална добра, већ на нове вредности за људе и друштво.
- Релациони маркетинг, карактеристичан по томе што централно место заузима оријентација на односе са циљним групама.

Од старе Грчке па до данас много тога се изменило у маркетингу. Време је изнело много нових аспеката маркетинга, при чему настајање новог није било условљено изумирањем њему претходног. Данас постоје бројни аспекти маркетинга, од којих су неки од њих и предмет овог рада.

1. Дефинисање релационог маркетинга (РМ)

Деведесетих година прошлог века долази до усвајања концепта релационог маркетинга^{3 4}. Како је реч о концепту који је све више прихваћен од стране теоретичара и маркетинг практичара и не чуди чињеница што он постаје главна тема бројних разговора као и самих конференција. Непрестано се воде дискусије и расправе⁵ да ли се ради о новом концепту који представља највећу промену парадигме у теорији и пракси маркетинга током последњих 50 година и који враћа маркетинг мисао својим коренима, или се заправо ради о добро познатој пословној пракси која је само преобучена новим рухом.

Маркетинг односа постаје водећа парадигма веома брзо. Број оних који преузимају концепт континуирано убрзано расте. Интереси практичара постају погонска снага раста РМ⁶ са безброј студија случаја извештаваних на конференцијама, у магазинима и кроз текстове.

Концепт маркетинг односа први је представио Berry⁷, 1983. године као модеран концепт у маркетингу. Он сугерише да се ради о "новом" приступу и дефинише га као: "привлачење, одржавање и ... повећање односа са купцима."⁸ Gordon посматра relationship marketing као стални процес индентификовања и креирања нове вредности са индивидуалним потрошачем, те расподелу користи које проистичу из међусобне инетракције током трајања сарадње између двају страна⁹. Groenross сматра да "relationship marketing представља идентификовање, успостављање, развој и одржавање (и по потреби прекид) односа са купцима и другим стејкхолдерима, уз остваривање профита, а на начин да се испуне циљеви свих страна, што се постиже

³ Relationship marketing (оригинални израз) проф. Милисављевић преводи као маркетинг односа, а може се превести и као партнерски маркетинг, маркетинг веза, релациони маркетинг и сл.

⁴ прилагођено и препађено према John Egan, Relationship marketing, Exploring relational strategies in marketing, second edition, Prentice Hall, 2004, str. 22

⁵ Релациони маркетинг, постаје главно поље дискусија на конференцијама широм света (у Европи, Северној Америци, Аустралији...). Овај концепт постаје полазна основа многобројних академских и стручних текстова водећих маркетинг писаца (McKenna, 1991, Christopher, 1991, Payne, 1995, Buttle, 1996, Gordon, 1998, Gummesson, 1999), а у свакој књизи, макар мали део, резервисан је за концепт релационог маркетинга

⁶ John Egan, стр. 4

⁷ исто, стр. 22

⁸ исто, . 22

⁹ Ian Gordon, Relationship Marketing, John Wiley & Sons Canada, Ltd, 1998, str. 12-13

заједничком разменом и испуњавањем обећања".¹⁰ Виђење маркетинг односа даје и Котлер. Посматра га као "праксу грађења дугорочних односа сатисфакције са кључним странама", а што се постиже "обећањима и испорукама високог квалитета добре услуге и фер цена између страна током дужег времена."¹¹

За маркетинг односа у поређењу са трансакционим¹² (традиционалним маркетингом) може се рећи да "означава значајан парадигматски помак у приступу маркетингу, од размишљања искључиво у категоријама конкуренције и конфликта, ка размишљању у категоријама међузависности и сарадње. Он препознаје значај различитих учесника: добављача, запослених, дистрибутера, дилера, продаваца на мало који међусобно сарађују да би испоручили најбољу вредност циљним потрошачима".¹³ Relationship marketing, стога се може дефинисати као нова концепција која се базира на основној претпоставци маркетинга, профитабилном задовољењу потрошача дугорочно посматрано. Крајњи резултат маркетинга односа је изградња јединствене маркетинг имовине која се зове маркетинг мрежа.

Маркетинг мрежа састоји се од компаније и њених подржавајућих стејкхолдера (купаца, запослених, добављача, дистрибутера, малопродаваца, пропагандних агенција, научника са универзитета и других) са којима је она изградила обострано профитабилне пословне односе¹⁴. Изградња дугорочних односа са свим стејкхолдерима који су упућени једни на друге и блиско сарађују усмерена је у циљу испоруке најбоље вредности онима захваљујући којима постоје-потрошачима.¹⁵

Изградња конструктивних односа са циљном публиком је најбитнија за ширење дуготрајног маркетинг успеха, а затим и за стицање широког опсега у свести јавности. Маркетинг односа за предузеће није постојање "buddy-buddy" (тело-тело) релација са његовим потрошачима. Потрошачи то не желе. РМ се користи тактиком задржавања купаца, сматрајући то као дуготрајни процес. Отуда не чуди што маркетинг односа полази од идеје да важни купци требају сталну и фокусирану пажњу. Маркетинг менаџери који раде са кључним купцима морају учинити и више од самог контакта. Морају пратити ове купце, знати њихове проблеме, услужити их на неколико начина, сугерисати нешто корисно, контактирати их, посећивати их (не само радне посете које се тичу непосредне продаје), организовати подржавајуће стејкхолдере како би се купци опслужили на прави начин и на време. То заправо значи да маркетинг менаџери

¹⁰ прилагођена и прерађена према Harker Michael John, Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions, Marketing Intelligence & Planning, 17/1, 1999. str. 13-20

¹¹ Kotler Filip, Armstrong Gary, Principles of Marketing, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1999. str. 12

¹² Трансакциони маркетинг (владајућа концепција XX века) углавном је игнорисао идеју односа и изградње односа. Предузеће се посматрало као независна јединица која се бори за најповољније услове пословања. Задржавање својих постојећих купаца се није доводило у питање, те је већи део енергије трошен на проналажење нових, великих купаца, које би требало придобити и закључити одређену продају са њима.

¹³ Филип Котлер, Маркетинг од А до З: појмовник, Асее боокс, Нови Сад, 2004. стр. 94-95

¹⁴ исто, стр. 18

¹⁵ Стога, концепт маркетинг односа се користи ради промовисања идеје да је главни циљ пословања предузећа изградња стабилних и дугорочних односа са свим тржишним учесницима који доприносе побољшању успеха предузећа.

концептом релационог маркетинга настоје продубити односе са најбољим купцима.¹⁶ Маркетинг односа зато означава процес за привлачење, задржавање и повећавање броја односа са кључним потрошачима и подржавајућим стејкхолдерима како би се обезбедио стратешки развој компанија. Овај маркетинг процес се може применити за ширење проналазак нових могућности и за континуелне програме едукације специфичне публике.

Поред релационог маркетинга који подразумева изградњу и продубљивање односа са потрошачима и подржавајућим стејкхолдерима, у литератури се наводе и концепти попут CRM-а (Customer Relationship Marketing-a)-маркетинг односа са потрошачима, концепта „управљања односима са купцима“-CRM (Customer Relationship Management), као и „концепт управљања задовољством потрошача – CSM (Customer Satisfaction Management).

1.1. Разлози за развој маркетинг односа

Концепт релационог маркетинга није настао одједном. Постоје бројни разлози који су довели до развоја маркетинг односа. Они су пре свега следећи¹⁷:

1. **Опадање трошкова информационе технологије.** Последњих година достигнућа до којих се дошло у сфери информационе технологије имала су јаке ефекте и у домену развоја активности маркетинг односа. Наиме, трошкови држања и развоја базе података о купцима умањени су за половину. Информациона технологија (ИТ) доживела је значајна побољшања, како у капацитету, тако и у трошковима складиштења података.¹⁸ Ова побољшања су управо оно што је потребно продавцу како би пратио властите купце. Предузећа на један врло једноставан и брз начин имају могућност да сазнају статус одређеног купца (структуру његовог ранијег наручивања, преференције производа, али и саму профитабилност). Развој ИТ (усмерен на одржавање базе података о купцима) учиниће за маркетинг оно што је парна машина учинила за производњу.
2. **Могућност стварања висококвалитетне базе података.** Постоје бројни начини стварања сопствених база података, тако путем поште, упитника и промоције, могуће их је изградити, те по основу њих поседовати податке о расположивим купцима; такође могуће је базе купити од специјалиста који се тиме баве, или што се и дешава у највећем броју случајева, базе градити и на један и на други начин. Неке од ових база података располажу великим бројем детаљних информација, попут типа и старости аута, величине и ближе околине куће, љубимаца које поседују, фреквенција и локација пролазника итд.¹⁹. Информациона технологија је заправо та која је омогућила маркетинг односа.

¹⁶једна је студија показала да се профит предузећа може увећати од 25% на 85% смањењем губитака купаца за само 5%(Филип Котлер,Управљање маркетингом, Анализа, Планирање, Примјена и Контрола, Загреб,1989.стр.46-48

¹⁷ L. E. Boone and D. L. Kurtz, Contemporary Marketing wired, Ninth Edition, The Dryden Press, Fort Wort, 1998. стр. 109-110; 5, стр. 63-65; 11, стр. 43-46., преузето www.senica.tripod.com (преузето, 10.12.2011.)

¹⁸ www.senica.tripod.com (преузето, 10.12.2011.)

¹⁹ Узмимо за пример комплетну базу података компаније Donnelleya у САД. Она обухвата 87 од 95 милиона домаћинстава у земљи, садржи 124 милиона потрошача са кућним адресама 64 милиона власника аутомобила итд., (Извор: www.senica.tripod.com (преузето,10.12.2011.)

Маркетинг подаци, сами по себи, нису од неке велике вредности, они су једноставно чињенице или статистика. Да би се ти подаци превели у информацију - која води ка маркетинг акцији - морају бити непристрасни, благовремени, везани за проблем, доступни, организовани и презентирани на начин који помаже менаџеру маркетинга у доношењу маркетиншких одлука, која затим воде маркетинг акцији.

3. **Промена маркетинг фокуса.** За разлику од ранијих маркетинг идеја које је су за предмет свог посматрања имало једино производ, фокус маркетинга је сада на односу. Наиме, на све конкурентнијим тржиштима, у циљу диференцирања производа једне организације од њених конкурената није довољно само да производи буду добри - потребно је много више²⁰.
4. **Методи производње ЈИТ** (just in time-тачно на време) су врло раширени у развијеним привредама. За компаније је најисплативије да делове за монтажу држи на апсолутном минимуму. Овим начином пословања смањује се ниво везаних средстава, смањен је складишни простор, а ризик од застарелости залиха знатно је нижи. Тако, уместо да држе велике залихе делова за уградњу, произвођачи аранжирају њихову испоруку баш на време, у моменту када треба да се употребе за процес производње. ЈИТ систем захтева блиске односе између добављача и купца, која се не постижу лако, уколико би се свака трансакција о уговарала појединачно.
5. **Мogućност да се производи и услуге економично развијају по мери купца.** Масовна производња великог обима идентичних производа карактертична за економску прошлост, на путу је ка све већем истискивању од стране производње производа по жељама малих тржишних сегмената (економија микроскале, демасификација производње). Тријумф индивидуализма праћен је и захтевима за усклађеношћу понуде производа са потребама потрошача, али и обавезом да се понуди одређени избор. Потреба за понудом избора уочена је већ код многих произвођача²¹. Многи сматрају да је давно прошло време када су потрошачи могли бити задовољени црним оделом, белом веш машином и зеленим чеком. Данас, у времену глобалне економије, у највећем броју земаља развијеног света, производ за сваког није производ ни за кога, но ипак, овај тренд треба пажљиво размотрити²².
6. **Побољшано мерење економија купца.** Најједноставнији разлог успостављање односа са њиховим купцима је тај што је, у начелу, много профитабилније

²⁰ На пример, у сектору аутомобилске индустрије, произвођачи традиционално диференцирају своје аутомобиле на бази супериорних обележја попут стајлинга, брзине и поузданости. Оног тренутка када је највећи број компанија једном достигао уобичајени стандард дизајна, фокус се померио на диференцирање путем пружања супериорних додатних услуга- гаранције, сервиса, кредита. Када су ове услуге постале норма за сектор, многи произвођачи аутомобила су покушали да диференцирају своје аутомобиле на бази супериорних односа. Тако, највећи број главних произвођача аутомобила сада нуди купцима комплетан пакет, сачињен од финансирања куповине кола, осигурања, одржавања и замене кола после извесног временског периода. За многе, куповина кола након одређених година (3, 5 или 10 година) претворила се у стални однос са произвођачем аутомобила за пружање свих услуга које стављају купцу аутомобиле на располагање.

²¹ Неки произвођачи су изашли са неалергијском козметиком, хотелским собама за непушаче, стотинама различитих паковања пасти за зубе, хиљадама боја фарби за косу, итд

²² Иако компаније настоје да унапреде властиту способност производње по мери купаца, реалност је ипак другачија, производња мањег броја врста производа у великим количинама (масовна производња) је знатно ефикаснија од производње широке лепезе производа. И даље постоје компаније попут Кока Коле које производе производе намењене свима.

задржати постојеће купце него стално трагати за новим који би заменили оне који су отишли.

1.2. Нивои маркетинг односа

Компаније настоје да изграде односе са њиховим потрошачима. Међутим, ниво тих односа није увек исти. Разликују се пет нивоа односа²³:

- *Основни (темељни) маркетинг*: продавац једноставно продаје производ, нема никаквих активности везаних за потрошаче, односно не предузима ништа друго ни на који начин.
- *Реактивни маркетинг*: продавац продаје производ али и даје подршку-охрабрује потрошача да контактира компанију у случају евентуалних питања, коментара, примедба или притужби.
- *Одговорни*: недуго након продаје, продавац контактира купца како би стекао увид да ли производ задовољава његова очекивања. Продавац, такође, тражи евентуалне предлоге за усавршавање производа или услуге, сугестије које се односе на квалитет производа или саму услугу, као и спецификацију чиме је то купац разочаран-у случају да постоје и најмање назнаке незадовољства. Такве информације чине окосницу помоћи које предузеће прима од стране потрошача и помажу му да врши стална усавршавања своје понуде, а тиме и пословање.
- *Проактивни маркетинг*: продавац повремено контактира купца и информише га о новим могућностима коришћења производа или о новим производима.
- *Партнерство*: предузећа континуирано сарађују са својим корисницима како би откриле начине повећања уштеде купаца, или како би им помогле да боље послују.

Следећа слика показује условљеност стратегија маркетинг односа компаније бројем потрошача и њиховом профитабилношћу. Рецимо, компанија која имаја много потрошача и ниску маржу користиће *основни* маркетинг. Апатинска пивара неће телефонирати сваком купцу како би му се захвалила што се одлучио на куповину њиховог пива. У најбољем случају Апатинска пивара ће бити реактивна уколико постави услуге информисања својим потрошачима. У другом екстерном случају, који је карактеристичан за тржишта са мало потрошача и високом маржом, највећи број продаваца определиће се за маркетинг партнерства. У истраживању које је спроведено од стране *Erbasa* A340-500 и A340-600, веома комерцијалних путничких авиона, *Erbas Industry* оствриће веома блиску сарадњу са произвођачима авионских мотора, као и са компанијама попут *Lufthansa*, *Virgin Atlantic-a*, *Rajaner-a* и *KLM* (авионским компанијама) које су приказале занимање за куповину поменутих авиона²⁴. За ове компаније акценат треба да буде на маркетингу мреже, где међузависност компанија заправо указује да су оне део међузависне мреже.

²³ Котлер, Ф., Келер, К.Л., Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006., стр.157.

²⁴ Котлер, Ф., Вонг, В., Сондерс, Џ., Армстронг, Г., Принципи маркетинга, Мате, Београд, 2007. стр.477.

Слика 1. Нивои односа као функција профитне марже и броја потрошача

| | | Профитне марже | | |
|----------------|--------|----------------|-----------|-----------|
| | | Високе | Средње | Ниске |
| Број потрошача | Много | Одговорни | Реактивни | Основни |
| | Средње | Проактивни | Одговорни | Основни |
| | Мало | Партнерски | Одговорни | Реактивни |

(Извор: Котлер, Ф., Вонг, В., Сондерс, Ц., Армстронг, Г., Принципи маркетинга, Мате, Београд, 2007. стр. 477.)

Поставља се питање: Који специфичан алат компанија може да користи како би се што боље повезала са потрошачима и повећала ниво њиховог задовољства? Одговор би био следећи: Компанија може да користи било који од следећа три приступа²⁵ изградње вредности за потрошаче.

Први се односи на додавање **финансијских погодности** односу са потрошачем. Најбољи пример су авио компаније које нуде програме честог летења, или хотелске компаније које дају повлашћене цене својим честим гостима... Иако поменути програми награђивања могу бити подстицајни у изграђивању односа, они се веома лако имитирају, те је то чест разлог неуспешног диференцирања понуде конкретне компаније.

Други приступ везан је за давање **друштвених погодности** уз финансијске погодности. Овај приступ реализује се залагањем запослених у компанији на стварњу снажних веза са потрошачем кроз процес учења о њиховим индивидуалним потребама и жељама, а потом и самом индивидуализацијом и персонализацијом производа и услуга од стране саме компаније.

Трећи приступ изградњи чврстих и стабилних веза са потрошачем остварује се додавањем **структуралних веза** уз финансијске и друштвене погодности. Рецимо, маркетиншки стручњак на тржишту пословне потрошње може снабдевати потрошаче

²⁵ исто

специјалном врстом опреме или компјутерским везама које им помажу да управљају њиховим наруџбинама, инвентаром или самим плаћањем²⁶.

2. Основни кораци успостављања маркетинг односа

Компанија која се одлучила за успостављање релационог маркетинга као водеће парадигме свог пословања, мора да оствари неке кораке који ће омогућити његову имплементацију у самом предузећу. Ти кораци²⁷ су следећи:

- *Компанија врши идентификацију кључних потрошача.* Ово је први корак. Спроводи се одабиром највећих или пак најбољих потрошача. По извршеном одабиру компанија их одређује и за управљање. Овој групи могу бити додати и остали потрошачи који показују изванредан раст или су пионири новог индустријског развоја.
- *Сваком кључном потрошачу додељује се вешт менаџер односа.* Продавце који се налазе на линији опслуживања потрошача треба додатно обучити, или их заменити некима који су вештији у управљању односима. Менаџер односа по карактеристикама мора да одговара потрошачу, или пак да буде у складу са њим.
- *Врши се развој јасног описа посла менаџера односа.* Неопходно је детаљно описати садржину извештавања о односима, циљевима, одговорностима и критеријума оцењивања. Потребно је учинити да менаџер односа буде кључна тачка свих односа са потрошачима као и оних који настају у вези са њим. Сваком менаџеру односа се даје да управља само једним односом или са свега неколико њих.
- *Сваки менаџер односа развије годишње и дугорочне планове односа са потрошачима.* Ти планови потребно је да садрже циљеве, стратегије, потребне изворе, и посебне радње.
- *Задужује се менаџер који ће надгледати све менаџере односа.* Поменути менаџер мора да изради опис послова, критеријуме оцењивања и изворе подршке који су потребни како би дошло до повећања ефикасности менаџера односа.

Када компанија изврши правилну примену маркетинг односа, она се усресређује на управљање како својим потрошачима тако и производима.

3. Мултидимензионалност релационог маркетинга

Суштина, сама црвена нит савремене маркетинг филозофије, огледа се у разумевању потрошача у свим аспектима, што је значајна корак даље од широко распрострањене фразе о познавању потрошача.

²⁶Инвестицијски банкар Ј.Р. Morgan свој Risk Metrics систем мерења финансијског ризика нуди бесплатно својим потрошачима. Он има за то два разлога. Први лежи у промоцији веће транспарентности ризика чиме пружа помоћ у индентификовању проблема. Други, лежи у нади да ће остварено повезивање с његовим именом нашироко прихваћеног бенчмаркинг система изазвати дуготрајне погодности, делимично узроковане ојачавањем веза са постојећим купцима.

²⁷ Котлер, Ф., Вонг, В., Сондерс, Ц., Армстронг, Г., Принципи маркетинга, Мате, Београд, 2007. стр. 481

Кључ пословног успеха компанија лежи у уважавању начина размишљања и понашања, па у том контексту и конкретних потреба индивидуалних потрошача. Другим речима, захтеви, потребе и очекивања потрошача представљају једину реалну основу која омогућава успостављање одговарајућих односа на релацији компанија-потрошач, што је истовремено и једина гаранција за омогућавање размене као кључне димензије маркетинг релација.

Маркетиншки организоване компаније на врло специфичан начин комуницирају са потрошачима, слушају њихове коментаре и евентуалне сугестије, са циљем да буду уверене у купчево задовољство, односно незадовољство²⁸. Такав однос представља и неку врсту оквира како будуће контакте схватити као шансу за нове продаје. Како су захтеви, потребе и очекивања дефинисана од стране потрошача, нужно их треба посматрати из угла потрошача шта желе и очекују, шта им је важно, шта им је „потребно да имају“ а шта „желе да имају“. Маркетинг компанија потом одређује маркетинг релевантне карактеристике својим производима и услугама (профил, цена, боја, расположивост, подршка, итд.). Многе од њих ослушкују или директно траже од потрошача да рангирају карактеристике производа према њиховој важности²⁹ како би евентуално дошли до неке врсте листе „онога што потрошачи желе и очекују“ при чему се и емоционалне аспекти (како потрошачи желе да се фирма опходи према њима и у вези њима блиских производа) не запостављају.

Поента управо лежи у неоспорној потреби да *маркетинг компанија разуме те захтеве*, и претвори их у конкретни производ или услугу. У комбинацији са екстерним информацијама које долазе са конкретног тржишта, компанија је у стању да *боље разуме своје потрошаче*. То јој омогућава да конкурентски ризик претвори у своју предност, што је она већ помињана црвена нит и залога пословног успеха – остваривање обострано корисних трајних односа сарадње са индивидуалним потрошачима, а које савремене маркетинг компаније третирају као партнере и субјекте сопственог маркетинг напора и стратегије.³⁰

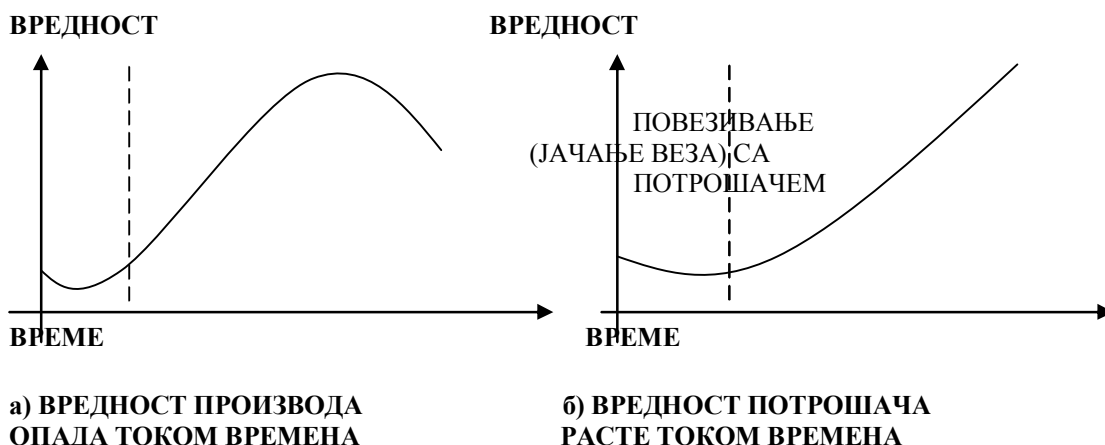
Потрошачи - а не производ, чине центар пословне стратегије компанија које настоје да се уклапе у глобалне тржишне тенденције. Многи потрошачи не виде само производ као срж онога што желе да им продавци пруже, то може бити и правовремена и одговорна услуга у оквирима препознатљиве иницијативе за сарадњу на дуги рок³¹. Слика 2. представља илустрацију различитих вредносних пондера које имају производ и потрошачи за компанију. Чак, савремена маркетинг пракса је показала да је у развијању маркетинг напора све присутније померање ка интеграцији иницијатива за придобијање потрошача и иницијатива за њихово задржавање. У том контексту неопходно је истаћи све присутније суочавање са захтевима савременог потрошача у циљу обезбеђивања сигурне додатне вредности.

²⁸ Често се поставља знак једнакости између купца и потрошача, с тим што је ознака купац синоним за оног ко купује производ, али то није обавезујуће да мора да га и потроши, док се ознака потрошач користи за крајњег корисника, за чије задовољење потреба се и користи сам производ, с тим што он не мора да исти и купи. У раду ће се између ова два појма стављати знак једнакости.

²⁹ Јовић М., Вишедимензионалност релационог маркетинга, www.eunetcollege.com (преузето 15.01.2011.)

³⁰ исто

³¹ исто



Слика 2. Циклус маркетинг вредност производа и потрошача за компанију (Извор: Јовић М., Вишедимензионалност релационог маркетинга, www.eunetcollege.com (преузето 15.01.2011.))

Савремене технологије, на релативно јефтин начин омогућују дистрибуцију великих количина података о потрошачима на трошковно-ефективан начин, ефикасну испоруку тзв. индивидуализираних производа³² и услуга и ефикасну употребу интерактивних канала. Стога се чини се да је неизбежан начин, односно императив пословања и одрживања предности на тржишту - „познавање својих потрошача боље од конкуренције и на основу тог знања брже и ефективније деловање“³³.

Данас посматрано, да би се дошло до најбољих информација и знања о потрошачима, неопходно је успостављање и одржавање перманентно добрих односа са циљним потрошачима (слика 3.). Односи са потрошачима отуда представљају један од најнефективнијих алата доступних савременим компанијама. Пракса показује да на тај начин потрошачи не само да постају лојални фирми, већ постају и њени »одани заговорници« (ширење усмених или web пропагандних активности)³⁴.

Слика 3. Животни циклус потрошача



(Извор: Јовић М., Вишедимензионалност релационог маркетинга, www.eunetcollege.com (преузето 15.01.2011.))

³² предузеће креира производе и услуге тако да се поклопе са специфичним потребама и захтевима индивидуалних потрошача

³³ Јовић М., цит.рад.

³⁴ исто

Унапређење ICT³⁵ (*Information and communications technology*) последњих година, значајно олакшава напор компанијама у процесу прикупљања, али и коришћењу информација о потрошачима, у циљу бољег разумевања променљивих потреба потрошача, али и у процесу продубљивања односа са њима. Како би искористиле поменуте шансе и како би задовољиле нарастале захтеве потрошача, компаније померају фокус својих напора ка усвајању нових ICT платформи и приступа који су оријентисани у том правцу.

Како би се оформила адекватна CRM платформа много је то лакше постићи користећи се ефектима концепта тзв. *тоталног искуства потрошача* – TCE (*Total Customer Experience*)³⁶. Заправо, овде је реч о интегралном приступу *очекивањима* потрошача пре, за време и након куповине. То ствара могућност компанији да потпуније маркетинг реагује. TCE почива на искуству да се до бољих и ефикаснијих односа са потрошачима долази путем испуњавања њихових очекивања, односно омогућавањем вишег степена задовољавања у свакој тачки контакта са њима, у свакој прилици, током свих активности које они предузимају да би добили оно што желе. То значи да TCE подразумева агилни менаџмент приступ који у себи садржи не само продају, маркетинг, услуге и подршку већ и компанијски ланац снабдевања и ланац вредности, али и сваки други део пословне активности компанија³⁷.

На путу остављања вишег нивоа релација са потрошачима за савремене компаније од изразитог значаја је и праћење појединачног животног циклуса потрошача (*Customer life cycle* – CLC)³⁸. Ово је нарочито карактеристично за случајеве када компанија примењује стратегију индивидуализације, односно врши засебна третирања сваког свог потрошача као важног стратешког маркетиншког сегмента.

Животни циклус потрошача се састоји од фаза кроз које потрошач пролази у изграђивању односа са компанијом. ETFS фазе – *Engage, Transact, Fulfill, Service* (ангажовати, трансактовати, испунити, сервисирати) у суштини представљају *различите процесе које компанија спроводи како би изградила трајне односе са потрошачима*. То подразумева да ће се различити потрошачи у датом тренутку налазити у различитој фази животног циклуса, а животни циклуси различитих потрошача су *међусобно независни* (пошто компанија развија индивидуалне односе са сваким од њих).

³⁵ „Информационе и комуникационе технологије или информационо-комуникационих технологија, често се користи као синоним за проширено информационе технологије (ИТ), али је обично општији појам који наглашава улогу јединственог система комуникација и интеграцију телекомуникација (телефонске линије и бежични сигнали), интелигентна уградња система управљања и аудио-визуелних система у савремене информационе технологије. ICT се састоји од свих техничких средстава која се користе за обраду информација и олакшавање комуникација, укључујући рачунаре и мрежни хардвер, као и неопходан софтвер. Другим речима, ИКТ се састоји од ИТ, као и телефоније, електронских медија, свих врста аудио и видео обраде и преноса информација. Израз је први пут коришћен у 1997. у извештају Дениса Стивенсона британској влади који је промовисао нови Национални Наставни програм у Великој Британији у 2000 години.“ (Извор: Јовић М., Вишедимензионалност релационог маркетинга, www.eunetcollege.com (преузето 15.01.2011.))

³⁶ Јовић М., Вишедимензионалност релационог маркетинга, www.eunetcollege.com (преузето 15.01.2011.)

³⁷ исто

³⁸ исто

Са практичног становишта, концепт животног циклуса потрошача, компаније користе за моделирање понашања потрошача (*Customer behavior modeling – CBM*³⁹). Ова активност означава интерни пословни процес који синтетизује пословне функције различитих линија пословања путем кога предузећа могу да предвиђају потребе индивидуалних потрошача. CBM у пословном смислу има за циљ оптимизацију повраћаја из спектра активности односа са потрошачем (*ROCR-Return of Customer Relationship*).

Са друге пак стране, неоспорна је веза која постоји са CRM концептом. Он постаје системски приступ за управљање животним циклусом потрошача (*Customer life-cycle management – CLCM*)⁴⁰. У савременој маркетиншкој пракси, CLCM означава пословни систем саткан од три домена (области) који *усклађује пословне процесе, технологију и животни циклус потрошача*, тако да као пословни систем integriше продајне, услужне и маркетинг процесе као и CRM технолошко окружење са потрошачем.

Неоспорно је да савремена маркетинг пракса поседује доста разлога за потенцирање улоге и значаја потрошача као стожера маркетинг концепције. С правом су све гласнији заговорници приступа који истиче да се *вредност потрошача* може израчунати на исти начин као што се рачуна вредност фирме: “*пројектују се очекивани приходи од тог потрошача током времена, пројектују се очекивани трошкови који су потребни ради постизања тих прихода, и добија се cash flow током времена. Затим се cash flow дисконтује да би се добила нето садашња вредност, која представља вредност конкретног потрошача*”⁴¹. У том смислу се све чешће може чути и залагање које захтева да се приступ мерењу пословних резултата компанија, који је раније био фокусиран на мерење профитабилности производа, модификује или замени увођењем нових пословних показатеља.⁴²

- Профитабилност потрошача (*Customer profitability*) – која се постиже, примера ради, управљањем приходима и трошковима везаним за CLC као дугорочном повезаношћу током времена.
- Лојалност потрошача (*Customer loyalty*) – што се може остварити, примера ради, путем повећавања трошкова преласка на другог добављача како би се CLC што више продужио
- Латентност потрошача (*Customer latency*) – фирма може одлучити да оконча односе са оним потрошачима који никада нису били, нити ће икада бити, профитабилни за њу.

Посебна специфичност ових показатеља лежи у чињеници да се они не заснивају само на прошлости већ и на процењеној будућности. Поред обрачунавања и праћења садашње вредности потрошача за фирму, компаније такође треба да узму у обзир и процењивање *потенцијалне вредности потрошача (potential customer value)*. Да би се ово постигло, могу се користити расположиви софтверски алати за моделирање предвиђања (*predictive modeling*). Примера ради, ако нека компанија вредност потрошача дефинише као годишњи профит који остварује по датом потрошачу, коришћењем историјских података (досадашњих односа са датим потрошачем), компанија може конструисати модел који предвиђа потенцијалну вредност потрошача

³⁹ исто

⁴⁰ исто

⁴¹ исто

⁴² исто

на основу његових атрибута. Коначно, приликом праћења интеракција са потрошачима (њиховог садржаја, нивоа, фреквенција), многе компаније у маркетинг пракси спровode и *мерење одзива потрошача (response measurement)*.⁴³ То подразумева способност фирме да прати одзив потрошача на маркетинг поруке или на понуде које она упућује датом потрошачу. При том се могу користити показатељи као што су:

- *стопа успеха* (број успешних трансакција са датим потрошачем/број интеракција са њиме или његових посета Веб сајта фирме),
- *стопа развоја потрошача – customer development rate* (број нових потрошача / број нових посета на сајт или број нових интеракција) и слично.

Међутим, готово да је широко прихваћено схватање да међу основне показатеље савремене маркетингметрије који се, између осталог, препоручују за перманентно праћење или увид од стране корпоративног менаџмента спадају:

- 1) укупан број потрошача,
- 2) приходи по потрошачу,
- 3) задовољство потрошача,
- 4) стопа задржавања потрошача,
- 5) повећање продаје као и
- 6) трошкови придобијања потрошача,
- 7) трошкови продаје,
- 8) трошкови услуживања потрошача и
- 9) трошкови задржавања потрошача.

Очигледно је да се у суштини ради о две групе специфичних показатеља – по једна на приходној и трошковној страни - који се преклапају до извесног степена са информацијама које нуде традиционални, пре свега, финансијски и рачуноводствени показатељи али омогућавају и много поузданије закључивање.

Досадашње искуство указује на чињеницу да се већина компанија осећа спремнијим да изврши фокусирање на првих пет категорија, док се код осталих појављује тежња ка умањивању или мање прецизном мерењу (што подразумева и њихово преувеличавање). Међутим, ако би у једном општијем приступу покушали да издвојимо најзначајније показатеље у директној вези са циљним потрошачима (тзв. CRM показатељи), онда би у ту категорију могли сврстати пре свега *профитабилност по потрошачу* и *вредност потрошача за компанију* и њима треба посветити највише пажње. Без таквог приступа, где цела компанија а не само маркетинг сектор или служба остварују комплексан, динамичан и директан маркетинг контакт, слободно се може рећи да је у питању јако изражена маркетинг инсуфицијенција.

4. Три кључа релационог маркетинга

Постојање нове, интерактивне технологије помера границе комуникације предузећа и кључних купаца. Употреба ових технологија у многоме унапређује саме односе.

⁴³ исто

Користећи се овим технологијама у успостављању односа са купцима треба укључити следеће елементе⁴⁴:

- Идентификовање и конструисање базе података постојећих и потенцијалних купаца.
- Слање издиференцираних порука купцима кроз већ установљене, али и нове медијске канале, усклађене са карактеристикама и преференцијама потрошача.
- Праћење сваког односа, у циљу надгледања трошкова стицања купца и утврђивања вредности „животног века“ његових куповина.

Поменути елементи нису ништа друго до три кључа која се препоручују компанијама за успостављање дугорочних односа са купцима.

Идентификовање маркетиншке базе података постојећих и потенцијалних купаца. У ери маркетинг односа, база података за саму компанију је подједнако важно стратешко средство као и сам бренд. Базе садрже широк спектар демографских информација, информација о животном стилу купаца као и о њиховим обављеним куповинама.

Оглашивачи морају бити способни да кроз употребу масовних медија и ужих циљних медијских канала проналазе нове купце. Када се изврши идентификација потенцијалних купаца, њихова имена и информације о животном стилу оглашивачи морају унети у базу података како би послужили у сврхе будућих комуникација.

Треба имати на уму да релациони маркетинг не одговара свим купцима, као и да сви они којима одговара не морају бити купци. У складу са тим, неопходно је да почетна база података буде пажљиво испитана и сегментирана. Уколико се добро дизајнира и изгради, маркетиншка база података ће бити одлична подршка компанијама да унапреде своје интерне капацитете које ће укључити у изградњу маркетинг односа⁴⁵.

Послати издиференциране поруке циљним домаћинствима. Предузећа оглашивачи морају да имају јасно издефинисану комуникацију са постојећим и потенцијалним корисницима њиховог производа. Одабир медија са њихове стране мора да створи могућност не само за саопштавање порука целом тржишту, већ и таргетирање јасно дефинисаних демографских сегмената. Уколико оглашивач изврши прецизније циљање, значи да ће остварити и много већи утицај.

Коришћење високо-тржишних часописа омогућава оглашивачима да остваре селективно повезивање и персонализују-помоћу индент штампе⁴⁶. Применом поменуте технологије произвођач аутомобила може на пример да пошаље оглас за

⁴⁴ Акер, Д., Кумар, В., Деј Ц., Маркетиншко истраживање, Београд, 2008. стр.726

⁴⁵ Ово највише користе компаније попут Р&Г, који у рекламама за детергент (*Cherr Free*) објављују бесплатно телефоне, како би циљали оне са осетљивом кожом. Porsche, има базу података са именима 300,000 имућних потенцијалних кушпаца својих аутомобила...

⁴⁶ Индент штампа пружа велику предност - фотографије испадају тачно онако како се жели, представља савршено решење за широк спектар задатака штампања, од кућних послова и веб страна до пословне документације, графике и фотографија. Такође, она нуди и потенцијал за побољшање традиционалних штампарских техника како би се умањио обим инвентара, на пример, при штампању етикета на одећи.

люксузан аутомобил једном домаћинству, а за ауто средње категорије другом. Уз то, оглашивач може да дода персонализовану поруку, па чак и списак најближих продаваца⁴⁷.

Електронски медији престају да буду пасивни. Иновације које се остварују у области телемаркетинга омогућавају оглашивачима да постану све више интерактивни.

Пратити односе како би расходи на медије били ефективнији и како би се лакше мерили. Најчешће се сматра да половина свих средстава уложених у рекламу представља бачен новац, међутим, проблем лежи у чињеници да се не зна која је то половина. Остварене иновације у медијима које смо поменули, омогућиће оглашивачима да јасно утврде шта функционише, а шта не. У складу са тим, најважнији ефекат релационог маркетинга биће заокрет у погледу начина доношења одлука о месту где ће се извршити оглашавање. Такве одлуке су се доносиле по основу претходних-ех ante мера изложености, рецимо трошкови хиљаду гледалаца, читалаца...Ипак, у будућности такве одлуке ће се доносити на основу накнадних – ех post фактора, попут доказа о расту тражене циљне публике, или шта више на основу доказа о оствареним продајним резултатима⁴⁸.

У поменутом новом окружењу, основ промена и сам акценат се померају од „трошкова на хиљаду“, на вредности достизања циљног тржишта. Оглашивачи морају да изврше оцену трошкова успостављања и одржавања односа са купцем током низа од неколико година.

Маркетиншка истраживања играће наново значајну улогу у формулацији стратегије релационог маркетинга.

5. Када користити релациони маркетинг

До сада смо неколико пута указали на предности релационог маркетинга, и када се он појављује као добитна маркетинг стратегија. Међутим, морамо указати на чињеницу да маркетинг односа није ефикасан у свим ситуацијама. Трансакциони маркетинг⁴⁹ који у фокусу поставља само једну трансакцију у неким случајевима је адекватнији од релационог маркетинга за оне потрошача који имају краткотрајне видике и лако се могу пребацивати са једног добављача на другог са мало утрошене енергије или улагања. Ова ситуација је карактеристична за тржишта попут тржишта челика, олова, цинка...На тржиштима ових роба добављачи нуде најчешће недиференциране производе. Потрошач може да купи производ од било ког од неколико добављача, те

⁴⁷ Као пример може нам послужити компанија MCI која је извршила преусмеравање новац из буџета намењеног ТВ рекламама и њиме платила личне огласе за претплатнике часописа Time. Издавачи, могу искористити широк домет са рекламама намењеним нишама које пружају бољу циљну публику. Акер Д., Кумар В., Деј Ц., Маркетиншко истраживање, Београд, 2008. стр.727

⁴⁸ Акер Д., Кумар В., Деј Ц., *цит. рад.* стр.727

⁴⁹ Назива се још и традиционални маркетинг, сву пажњу усмерава на производ и на стварање "бољег" производа. Остваривање задатог циља ("бољег" производа) постиже се на бази интерних стандарда и вредности, циљ предузећа је максимизирање профита, а као средство за његово постизање су ефикаснија продаја или убеђивање потенцијалних потрошача да размене свој новац за производ конкретне компаније.

након обавњених неколико узастопних куповина може одабрати оног добављача који нуди најповољније услове. Ако би један од добављача поменутих производа радио на развијању дуготрајних односа са потрошачима, то не би био гарант зараде при следећој продаји; његова цена и услови продаје морају и даље бити конкурентни. Глобални е-набавни системи, који омогућавају купцима да своје захтеве означе на Internetу смањују профитне марже и уништавају позитиван однос потрошач-добављач⁵⁰.

Насупрот реченом, релациони маркетинг може бити исплатив са потрошачима који имају дугорочне видике и високе трошкове везане за промене (попут купаца аутоматских система). Ови потрошачи могу бити део е-набавног система који ће укључити добављаче у развој новог производа. Када купују сложене системе, купци пажљиво истражују и анализирају конкурентске добављаче. Најчешће се одлучују за оне добављаче који нуди савременију технологију, боље услове и дугорочну услугу.

У изградњу односа време и новац улажу не само добављачи већ и потрошачи. Продавац је свестан чињенице да губитак потрошача заправо је значајан губитак за предузеће (много студија иде у прилог овој констатацији), док је промена добављача за потрошача скупа и ризикантна. То је основни разлог због кога и једна и друга страна улаже много у развијање дугорочних односа са оним другим. Са таквим се потрошачима маркетинг односа највише исплати.

Табела 1 . Поређење компоненти трансакционог и маркетинг односа

| Традиционални-трансакцијски орјентисан маркетинг | Маркетинг односа |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Фокус на појединачној продаји | Фокус на задржавање потрошача |
| Краткорочна орјентација | Дугорочна орјентација |
| Продаја анонимним купцима | Контакти са познатим купцима |
| Продавци су главна веза између купаца и предузећа | Вишеструки нивои односа између купаца и продаваца |
| Ограничено поверење потрошача | Високо поверење потрошача |
| За квалитет одговара одељење производње | За квалитет одговарају сви запослени у предузећу |

Извор: прилагођено према Adrian Palmer, Introduction to Marketing theory and practice, Oxford University press, 2004.

Сама жеља потрошача и врста индустрије утиче на прикладност трансакционог маркетинга у односу на маркетинг односа. Поједини потрошачи цене високоуслужног добављача и остаће верни тим добављачима током дужег времена. Други потрошачи,

⁵⁰Коришћењем Internet аукција и размена, БАе је смањио свој куповни рачун за 5% и свој број добављача с 14.000 на 2.000, Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Ц., Армстронг Г., Принципи маркетинга, Мате, Београд, 2007. стр.483.

желе пак смањење поменутих трошкова и добављаче који ће их смањити, односно одржати нижи ниво трошкова.

Стога за маркетинг односа можемо рећи да није применљив у свим ситуацијама. Да би био вредан труда, приход који настаје из односа мора наравно да премаши трошкове. Следећи приказ (слика 4.) управо указује на ову чињеницу.

Слика 4. *Приказ релације прихода и трошкова односа*

| | | | |
|------------------------|-------|--------------------|-----------------|
| Приход из односа | Висок | Успавани дивови | Трговци моћи |
| | Низак | Кућни Љубимци | Деликвенти |
| | | Ниски | Високи |
| | | Трошкови односа | |

(Извор: Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Ц., Армстронг Г., Принципи маркетинга, Мате, Београд, 2007. стр.484)

Једну групу потрошача чине *успавани дивови*, они дају значајан приход и профитабилни су, уједно су и релативно незахтевни. Велики део маркетинг односа усмерен је на активности са *трговцима моћи* који пружају значајан приход, али су захтевни. Они су профитабилни као и *кућни љубимци* који дају мале приходе, али су трошкови односа са њима на ниском нивоу. За њих је можда прикладнији трансакциони маркетинг. Најтежу групу представљају *деликвенти*. Сем што дају мале приходе они су и врло захтевни. Поставља се оправдано питање: Шта компанија може да уради са њима? Једна од могућности је пребацивање деликвентних потрошача на производе којима ће бити лакше управљати или који су мање компликовани⁵¹. Уколико те радње узрокују прелазак на конкуренцију, нека тако буде.

6. Маркетинг односа као интегрални део холистичког маркетинга

Маркетери XXI века све више увиђају потребу за новим, свеобухватнијим, кохезивним приступом који превазилази традиционалне примене концепта маркетинга. Ова

⁵¹Припејд услуге мобилних телефона пружају се давањем уговора слабије стојећим купцима који унапред плаћају коришћење мобилних телефона, или обрачунавање камата за прекорачење по рачуну, који примењују банкарске организације, (Извор: Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Ц., Армстронг Г., Принципи маркетинга, Мате, Београд, 2007. стр.485)

потреба решена је концептом холистичког⁵² маркетинга. Концепт је ознака нове праксе у маркетингу.

Напредак, раст и развој као и тржишна усмереност предузећа у условима новог маркетиншког окружења у основи су зависне од менаџерских могућности и способности да примене нов приступ пословању и односу према конкуренцији. Концепт холистичког маркетинга засниван је на развоју, обликовању и спровођењу маркетинг програма, процеса и активности, у основи широко подржаних од стране свих запослених. Према Ф. Котлеру „Концепт холистичког маркетинга полази од развоја, обликовања и спровођења маркетинг програма, процеса и активности, којима признају ширину и међузависност ефеката.“⁵³ "Холистички маркетинг је интегрисање активности истраживања вредности, стварање вредности и испоруке вредности, са циљем изградње другорочних, обострано задовољавајућих односа и заједничког просперитета међу кључним стејкхолдерима". Холистички маркетинг може се посматрати као интеракција између релевантних учесника (корисника производа и услуга, установа, запослених (сарадници) и активности базиране на вредности (истраживање вредности, стварање вредности и испорука вредности) које заједно доприносе стварању, одржавању и унапређењу вредности за купце и кориснике услуга. У холистичком маркетингу се полази од идеје да је све значајно, и да је неопходна широка, интегрисана перспектива. Према овој концепцији, холистички маркетинг требало би да даје најбоље резултате у пракси, зато што управља супериорним ланцем вредности који обезбеђује висок ниво квалитета производа, услуге и ефикасност у пословању. Профитабилност тржишта и организације постиже се проширењем удела у корисницима услуга (потрошачима), изградњом лојалности потрошача и коришћењем доживотне вредности потрошача.

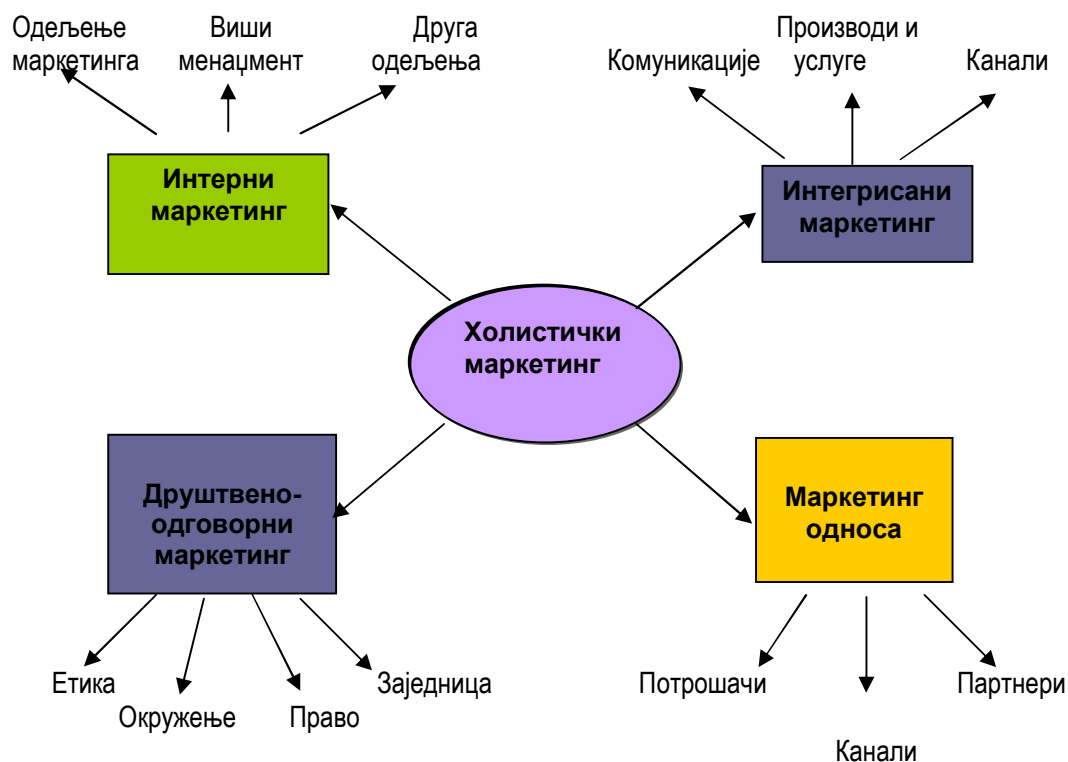
Садржину холистичког маркетинга чине компоненте: маркетинг односа, интегрисани маркетинг, интерни маркетинг и друштвено - одговорни маркетинг⁵⁴. Стога, холистички маркетинг је ознака за маркетинг приступ који настоји да прихвати и помири обухватост и сложеност маркетинг активности. Следећа слика означава приказ четири широке теме иманентне холистичком маркетингу.

⁵² На светским конференцијама, најчешће, без обзира на тему, употребљавају се речи и синтагме које су ушле у моду. Синтагма “холистички приступ” није нова у светским размерама. На против, термин холизам сковао је Џен Сметс (Јан Смутс, 1870 - 1950), државник, учесник у Бурском рату против Британаца, борио се и за Јужноафричку унију као самостални део Британске империје, два пута изабран за јужноафричког премијера (1919. и 1939). Тај и такав државник дефинисао је холизам у књизи “Холизам и еволуција” која је изашла у Лондону 1926. Дефинише га као теорију по којој је целина (холос на грчком - цео) више него збир њених саставних делова. Сметс је своју тезу доказивао на примеру Ајнштајнове теорије релативности и Дарвинове теорије еволуције. Он је сматрао да физичка стварност и природа имају тежњу ка све сложенијим целинама. Кључна реченица о томе из његове студије гласи: “Стварање целине, холистичка тенденција или холизам, која се испољава у целинама састављеним од делова, уочава се на свим стадијумима свега постојећег.”, Ћирилов Јован, Холистички приступ, Нин, 17 јул 2003., <http://www.nin.co.rs>, (21.02.2011.)

⁵³ Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Џ., Армстронг Г., Принципи маркетинга, Мате, Београд, 2007. стр.485

⁵⁴ Котлер Ф., Келер К.Л., цит.рад. стр.17

Слика 5. Димензије холистичког маркетинга



(Извор: Котлер Ф., Келер К.Л. Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006. стр.18)

Организације које у фокусу вођства имају овај концепт, знају да је једина права предност на тржишту поседовати праве услуге у право време са правом ценом на правом месту која ће обезбедити дугорочне односе са купцима и снажну друштвену одговорност маркетинга у окружењу.

Менаџерска структура као и сви запослени, морају имати на уму да поменути концепција из основа мења однос према:

- публици, корисницима услуга, купцима;
- ресурсима, односно трошковима,
- активностима (производњи тј. процесу испоруке конкретне услуге преко смањења интервала чекања, стандардима квалитета, одговорности људи укључених у процес испоруке услуге на свим нивоима);
- комуникацији са купцима, корисницима услуга;
- истраживању и развоју (улагања у иновације услуга, опему, процес рада),
- људским ресурсима (улагања у континурану едукацију запослених, едукацију из области професионалног управљања, вештина комуникација и професионалног понашања, унапређења квалитета услуга и комуникација);
- управљању финансијама, (где и како улагати, које изворе финансирања користити, сопствене, туђе, итд.)
- окружењу (државним органима, локалним заједницама, невладиним организацијама, струковним удружењима);

- новим трендовима у окружењу, који генеришу тржиште и нове циљне групе са посебним захтевима и жељама⁵⁵.

Маркетинг односа – део холистичког маркетинга

Концепт релационог маркетинга се посматра и као део општег пословног приступа, односно, као део холистичког маркетинга. Савремени маркетинг, као што смо и раније констатовали, у основи се све више заснива на постојању блиских, дугорочних односа са свим појединцима и организацијама који могу на било који начин да утичу на ниво успеха маркетинг активности. Највиши степен развоја маркетинг оријентације предузећа представља концепт оријентације на односе са циљним групама (relationship marketing). Суштина ове оријентације је изградња оптималног нивоа односа, како са купцима, тако и са осталим групама које чине микроокружење конкретног предузећа и медија који у значајној мери одређују услове и критеријуме тржишног пословања у одређеним ситуацијама. Крајњи резултат маркетинга односа је изградња јединствене маркетинг имовине која се зове маркетинг мрежа (о чему је било речи раније). Подсетимо се да маркетинг мрежу чини компанија и њени подржавајући стејкхолдери (купаца, запослених, добављача, дистрибутера, малопродаваца, пропагандних агенција, научника са универзитета и других) са којима је изградила обострано профитабилне пословне односе⁵⁶.

Интегрисани маркетинг

Задатак маркетингара је да осмисле маркетинг програме и активности како би стварили, и испоручили вредности за потрошаче. Маркетинг програм садржи низа одлука којима се побољшавају вредности маркетинг активности. Маркетинг активности се јављају у свим облицима, с тим што се традиционална представа маркетинг активности везује за маркетинг микс који се дефинише као скуп маркетинг инструмената које фирма користи ради постизања маркетинг циљева које је McCarthy (Џером Макарти) класификовао као четири П маркетинга.

Планирање и спровођење било које маркетинг активности одвија се имајући у виду све друге активности. Активности морају бити интегрисане са циљевима маркетинг менаџмента, менаџмента људских ресурса и менаџмента мрежа⁵⁷.

Интерни маркетинг

Интерни маркетинг захтева да сви у организацији прихвате концепте и циљеве маркетинга и да учествују не само у избору већ и обезбеђивању и комуникацији вредности за купца⁵⁸. Он обезбеђује да у организацији свако прихвата одговарајуће маркетинг принципе, нарочито виши менаџмент. Интерни маркетинг настоји да запосли, обучи и стимулише способне људе да добро услужују купце. Нема основа обећавати изузетну услугу пре него што запослени у компанији буду спремни да је пруже.

Интерни маркетинг базира на идеји да сви запослени прихвате маркетинг принципе, посебно менаџерске структуре. Искуства успешних фирми показују да су интерне

⁵⁵ Котлер Ф, Келер К.Л., Маркетинг менаџмент, 12 издање, Дата Статус, Београд, 2006. стр.17

⁵⁶ исто, стр.18

⁵⁷ исто, стр.20

⁵⁸ исто, стр.697

маркетинг активности запослених једнако важне као и екстерне. Интерни маркетинг се обавља на два нивоа. На првом нивоу, различити маркетинг инструменти (промоција, продаја, сервис, менаџмент услуга и производа), морају бити високо координиране са заједничким циљем-морају зајединички деловати. Неопходно је све маркетинг функције координирати са становиштима купаца.

На другом ступњу, маркетинг мора бити прихваћен и од стране других служби (одељења, департмана) у установи. Запослени у другим организационим целинама такође морају размишљати маркетиншки (морају размишљати као купци). Маркетинг није само одељење у компанији, већ је то пословна орјентација. Неке организације да би обезбедиле примену маркетинга на свим нивоима при опису посла дају објашњење како то радно место утиче на задовољство купца и пословни успех. Запослени који су у „производњи” услуге знају да се квалитет обезбеђује поштовањем стандарда, договорених термина и љубазнишћу према купцима. Запослени у администрацији и рачуноводству поштују стандард брзог одговора на постављена питања, обезбеђивање повратних информација и повратном фактурисању.

Друштвено одговоран маркетинг⁵⁹

Холистички маркетинг да би се заокружио као целина мора да садржи и друштвено-одговорни маркетинг. Друштвено одговорни маркетинг је схватање ширих интереса у етичком контексту - контекст животне средине, правни и друштвени контекст маркетинг активности и програма. Узрок и последице маркетинга нису само компанија и потрошачи, то је и друштво као целина. Компанију све више фактора наводи на друштвено одговорни маркетинг, а то су пре свега: потрошачи и њихова све већа очекивања, промене у очекивањима запослених, закони и притисак владе, интересовања инвеститора за друштвене критеријуме и промене у праксама снабдевања. Стога концепт друштвено одговорног маркетинга заступа идеју да је задатак организације да утврди потребе, жеље и интересе циљних тржишта и задовољење тих потреба на ефикаснији и ефективнији начин од конкурената, а да се при том очува и унапреди добробит потрошача и друштва у целини⁶⁰.

Друштвена одговорност подразумева и да маркетингари треба да пажљиво размотре улогу коју имају и могу имати у смислу друштвеног благостања. Предузећа виде маркетинг као прилику за побољшање своје репутације, повећање свесности бренда, јачање лојалности купаца, повећање продаје и профита и заступљености у медијима. Неки од ових постулата су међусобно конфликтни. Концепт друштвене одговорности маркетинга често претпоставља уравнотежење конфликтних критеријума; профита организације, задовољавање потреба потрошача и јавних интереса. Многе компаније повећале су своје профите прихватавши и променивши облик концепта друштвеног маркетинга названог маркетинг са поводом.

Компаније које не послују етички или добро, данас подлежу већем ризику да буду разоткривне и то захваљујући Интернету. Некада је незадовољни купац могао да пренесе своје негативно искуство неколицини других купаца док данас он путем

⁵⁹ као синониме за друштвено одговорни маркетинг често можемо чути «хумани маркетинг», «еколошки маркетинг»

⁶⁰ Nagasimha Kanagal, Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy, Journal of Management and Marketing Research, May 2009, Vol. 2, p1, www.aabri.com, (преузето, 12.11.2010.)

Интернета може да допре до огромног броја људи. Друштвено одговорни маркетинг је и даљи предмет анализе овог рада, и њеме ћемо се детаљније бавити у трећем делу рада.

7. РМ у пракси

Да би се представило дејство маркетинг односа у пракси користићемо се примером из хотелске индустрије⁶¹.

Добар производ или услугу требао би да прати и добар однос. А однос се заснива на међусобном давању и узимању. Однос настаје када дође до трансакције. Међутим, фокус на трансакцији је механички, а ипак међуљудски односи за менаџере не могу бити механички. То представља обострано корисне односе и за појединце и за компанију, не само у добрим већ и лошим временима. Један хотел дефинише елементе неопходне за добре односе са потрошачима као што су: поштење, транспарентност, искреност и не постојање диференцијације између домаћих и страних потрошача-туриста. Трошкови нису у фокусу РМ; стварање могућности за развој и снабдевање је у основни РМ, фокус је на томе да "клијенти не треба да трпе". Хотели делују као решење услуга. Један хотел на пример, нуди услове бежичне Интернет везе, корпоративне програме лојалности, као и међународних АВИС кравату-уп. РМ је веома јак у хотелима, он постоји од секретаријата до директоријума. РМ напори су усмерени готово на све, од директора, владе, људи у организацијама који помажу приликом доношења одлука, помоћника, повезаних предузећа, дилера, индивидуалних путника, туристичких агенција. РМ напори су усмерени чак и на службенике који су задужени за резервације. Чак и стандардни осмех гради односе. Однос развоја се одвија кроз лични однос и изградњу блиског усменог односа. У неким хотелима постоје посвећени руководиоци, менаџери који се старају да РМ остваре кроз процес управљања купацима посредством АБЦ класификације. У другим хотелима, постоји цео продајни тим који је задужен за изградњу односа. У једном хотелу, један менаџер продаје делује као један извор.

Поузданост у РМ је веома важна. У неким хотелима ово је средишни фокус. Поузданост, односно поверење треба да иде заједно са обавезама, односно треба да се развијају упоредо са пословањем компаније. Ако је испорука добра, онда се поверење повећава.

Прекорачења трошкова су већа како би се купац задржао. Прекорачења трошкова могу настати, услед повећања емоционалне блокаде, летовања за директоре... У једном хотелу усвојен је концепт крајње-коначне услуге (управо су они и добитници глобалне награду за Ultimate servis-крајњу услугу.). Постоје и хотели који се не

⁶¹ Ова индустрија је изабрана као индустријски сектор за приказивање јер представља богати извор информација везаних за РМ у пракси. За пример је изабран и град Бангалор због своје космополитске културе и њене растућег броја међународних путника. Сви хотели са 5-звездица у граду Бангалор су интервјуисани на нивоу шефа-маркетинга путем један на један интервјуа. Извршени су интервјуи са њима, а затим су исти анализирани и на основу тога донети извесни закључци, Nagasimha Kanagal, цит. рад.

фокусирају на напоре маркетинг односа, али очекују купца да се одлучи на поновну куповину због њихове крајње услуге. Запослени су оснажени да одражавају осећај спремности за пружањем врхунске услуге. Такве организације су веома јаке у свом пословању и маркетинг односа је само мали део корисничког задовољавајућег процеса. Хотели нуде коначну услуга као део веће групе хотела стварајући понуду вредности (кроз производе, технологије и безбедност) квалитета услуга.

Улога РМ је да се брине о емотивном благостању потрошача. Ово је важна улога РМ као маркетиншке стратегије. Ниво емоционалног коефицијента је висок у хотелском бизнису. Заштита емоционалног благостања, везана је за изградњу поверења. У неким хотелима са 5 звездица, брину се о здрављу гостију тако што позивају стручне масажере да ублаже стрес својих гостију који путују широм земље и јако су му изложени. У другим хотелима, тежи се уградњи најбољих сигурносних система, пружању периодичних извештаја о извршеним тестовима на храну, и сл.

Односи са владом су такође важни. У једном хотелу, било је 70 додељених лиценци за покретање хотела. Ови односи могу довести хотел до важних информација које му стварају значајну предност. Дobar је пример хотела, који је добио унапред информације о локацији међународног аеродрома па је у близини купио земљиште по веома ниским ценама. Поред односа са владом, спољних партнерства са добављачима, тестирања хране кроз микробиологијске секције, такође и задовољство запослених, значајно помаже у побољшању имиџа компаније на тржишту.

Само допадање компаније купцу, није довољно за одржавање ефикасних односа. Задржавање купаца је веома важан део РМ и везују се за управљање односима (о томе је већ било речи). У једном хотелу, рецимо у датом тренутку, има 158 менаџера од укупно 130 компанија које ће бити укључене у сервисирање купаца. Сваки од њих (158) треба да води рачуна да су корисници истовремено добро сервисирани. Корисничка аквизиција је такође веома важна. РМ помаже и да се разуме и прати психа купаца, као и њихове промене, и да се на основу тога дају предлози којима се вредност купца може повећати.

РМ програми у хотелима укључују програме лојалности (посвећени су понекад у пакету), учестали маркетинг, маркетинг базе података (локалних и централних база података, фокус сегмента), директни маркетинг, коришћење директног е-маила, билтене, прехранбене фестивала и сл.

Кориснички менаџмент у хотелијерској пракси укључује: комуникације, коктел сале, сале за састанке, међународне новине, јапански доручак. Један хотел је отишао толико далеко да је помогао купцу са којим је имао дугорочне односе да се усели у нови стан.

Маркетинг односа напори дају повратне информације за стратешке одлуке у самим компанијама, попут информација везаних за (1) отварање нових хотела, (2) почетак нових рекламних кампања, (3) конкурентске акције / реакције које ће бити предузете.

Компаније које користе РМ нормално могу очекивати побољшање њихове профитабилности, и то на дуги рок. Побољшање профитабилности долази од елемената поверења. РМ менаџери прикупљају тржишне информације које пружају предност стратешком маркетингу, и омогућавају боље прилагођавање фирме на

тржишту током времена. РМ менаџери раде на искуству, а то је основ поверења. Револуционарне мисли у вези маркетинга односа је да купцу треба дати оно што он жели, а не оно што жели продаја фирме.

Да би РМ довео до конкурентске предности пре свега производ мора да буде добар, мноштво операција треба да подржи напоре на успостављању РМ, а сама услуга мора да буде изванредна. РМ се показује као лош концепт када се купац креће низбрдо, у том смислу ово је концепт високог ризика.

ДРУГИ ДЕО

МАРКЕТИНГ ОДНОСА СА ПОТРОШАЧИМА И ПОДРЖАВАЈУЋИМ СТЕЈКХОЛДЕРИМА



II део МАРКЕТИНГ ОДНОСА СА ПОТРОШАЧИМА И ПОДРЖАВАЈУЋИМ СТЕЈКХОЛДЕРИМА

"Пословни успех не одређује производ, већ купац"

Piter Draker

Плату вам не даје генерални директор, већ купац"

Jack Welch,

Десет запосвести доброг пословања:

- 1. Потрошач је најважнија особа у мом пословању.*
- 2. Потрошач не зависи од нас, ми зависимо од њега*
- 3. Потрошач није нешто што прекида наш посао; он је његова сврха.*
- 4. Потрошач нам чини услугу кад дође к нама; не чинимо ми њему услугу услуживајући га.*
- 5. Потрошач је део нашег посла, не неко стран.*
- 6. Потрошач није чиста статистика; он је људско биће од крви и меса с емоцијама попут наших.*
- 7. Потрошач није неко с киме се препире или надмудрује.*
- 8. Потрошач нам доноси своје жеље; наш је посао да те жеље испунимо.*
- 9. Потрошач заслужује најљубазније и најпажљивије понашање које му можемо пружити.*
- 10. Потрошач је срж овог и сваког другог пословања.*

Напис на зиду једне мале радње (Извор: Charles Dickens, A Christmas Carol, London: Hazell, Watson & Viney, 1843., преузето Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Ц., Армстронг Г., Принципи маркетинга, Мате, Београд, 2007. стр.468)

Последње декаде двадесетог века, али прва декада овог века, карактеристична је по значајним променама до којих се дошло у тржишном окружењу компанија. Ове промене наметнуле су потребу за преиспитивањем постојећих пословних пракси, управљачке филозофије пословања, концепата, принципа и техника управљања маркетингом.

Успешне организације јасно су схватиле поруку Дејвида Пакарда (David Packard) из компаније *Hewlett-Packard* који је једном приликом рекао да је „маркетинг сувише значајан да би био препуштен организационој јединици (сектору/служби/одељењу) за маркетинг“. Следствено томе, ове организације су прихватиле поставку да за „креирање, комуницирање и испоручивање вредности за потрошаче“ одговорност лежи на свим запосленим (у сектору производње, истраживања и развоја,

рачуноводства, финансија, људских ресурса, информационх технологија и др.), а не само на запослене у области маркетинга. Посебна одговорност је на запослене из сектора који су интензивнији у „додир“ с купцима⁶².

Ранији принцип организовања пословања по производима и/или продајним територијама, замењен је код успешних компанија организовањем према тржишним сегментима. Компаније које носе ознаку „мање успешних“ и оних које носе ознаку „неуспешних“ на врху организационе пирамиде налазе се „топ“ менаџери, потом следе средњи менаџери и остали запослени док се на најнижем хијерархијском нивоу – на дну пирамиде налазе купци/потрошачи. У успешним организацијама, организациона пирамида има сасвим другачији изглед. На највишем хијерархијском нивоу, тј. на врху пирамиде налазе се купци, у средишњем делу налазе се запослени који су у директном контакту с купцима, испод њих се налазе средњи менаџери који подупиру запослене „на првој борбеној линији“, док се на дну пирамиде налазе „генерали“, односно топ менаџери који пружају подршку менаџерима средњег нивоа⁶³.

Уместо искључивог или претераног ослањања на само један канал комуникације у изградњи брэнда, напредне организације користе „сплет“ интегрисаних маркетиншких комуникација⁶⁴ како би пренеле конзистентну поруку постојећим и потенцијалним потрошачима и тако ефикасније изградиле имиџ брэнда производа односно корпорације. Свесне чињенице да придобијање новог купца може да кошта у просеку пет пута више него задржававање већ постојећег купца, напредне организације не калкулишу само профит који остварују од сваке појединачне трансакције, већ у обзир узимају очекивану „доживотну“ вредност купца и, следствено томе, своју тржишну понуду обликују тако да остваре максимално могући профит од суме поновљених купчевих куповина. Коначно, уместо ослањања искључиво на финансијске резултате, као што су укупан приход, трошкови и профит од остварене продаје, успешне организације све више у обзир узимају и друге индикаторе маркетиншких/пословних перформанси (висина и промена тржишног учешћа, ниво и промена индекса сатисфакције купаца, стопа лојалности купаца, стопа изгубљених и стопа нових купаца и др.) који сигнификантно утичу на садашње, али и очекиване финансијске резултате⁶⁵.

Предмет анализе овог поглавља биће управо потрошачи за које смо већ констатовали да представљају најважнији маркетинг однос и елемент, али и односи са подржавајућом групом стејкхолдера, који треба да испоруче праве вредности потрошачима. У поглављу је дат и читав низ категорија карактеристичних за потрошача, од којих се посебно апострофирају сатисфакција и лојалност потрошача. Наравно то не треба да чуди, јер смо констатовали већ да суштину концепта маркетинг односа управо чине лојални потрошачи, а они ће то постати једино уколико имају одређени ниво сатисфакције остварен било употребом самих производа, или односом који компанија има према њима.

⁶² Ханић, Х., Савремени концепти маркетинг менаџмента, Међународна научна конференција МЕНАЏМЕНТ 2010., Крушевац 2010. www.fimmanager.edu.rs, (преузето 01.02.2011.)

⁶³ исто

⁶⁴ Користе комбинацију комуникационих канала (оглашавање, личну продају, унапређење продаје, *PR* (*Public Relations*) и др.)

⁶⁵ Ханић, Х., цит.рад.

1. Дефинисање вредности и сатисфакције потрошача

Званична дефиниција маркетинга Америчке асоцијације за маркетинг (АМА – American Marketing Association), гласила је: „Маркетинг је процес планирања и спровођења концепција, одређивања цена, развијања и размењивања идеја, производа и услуга ради остваривања промета којим се остварују циљеви појединаца и организације“. Поменута дефиниција важила је све до средине 2004. године. Међутим, средином 2004. године АМА је објавила нову официјелну дефиницију маркетинга која има нови контекст и гласи: „Маркетинг је организациона функција и сет процеса креирања, комуницирања и испоручивања вредности потрошачима и управљања односима са потрошачима на начин који доноси корист организацији и њеним стејкхолдерима“⁶⁶. Ова дефиниција указује на два суштинска елемента од којих је маркетинг саткан а то су: први „креирање, комуницирање и **испоручивање вредности потрошачима**“ и други „управљање односима са потрошачима“.

Наведене елементе, Филип Котлер уградио је у дефиницију маркетинга менаџмента која гласи: „Маркетинг менаџмент сматрамо уметношћу (умећем/вештином – додао ХХ) и науком избора циљних тржишта и способношћу придобијања, задржавања и повећавања броја купаца путем стварања, испоручивања и комуницирања супериорне вредности за потрошаче“⁶⁷.

Као што примећујемо средиште ових, као и многих других бројних дефиниција маркетинга и маркетинг менаџмента (најновијих и најрелевантнијих), чини концепт **вредности за потрошача** (*customer value*). Одређивањем вредности за потрошаче добија се одговор на једно од најтежих задатака садашњице „створити потрошача“ а који је још пре четрдесет година представљен и окарактерисан од стране Питера Дракера. Наравно, ово није нимало лак задатак. Наиме, данашњи купци наилазе на мноштво производа и марки, цена и добављача. Испред компанија поставља се императив одговора на фундаментално питање: На који начин потрошачи бирају? Одговор се управо добија кроз вредност. Купци бирају понуду која им даје највећу вредност.

“Уз редовне активности креирања вредности, компанија оперише у систему вредности вертикалних активности, укључујући снабдевање у горњем току, као и дистрибуционе канале у њиховом доњем току. Да би се постигла конкурентна предност, компанија мора изводити једну или више активности креирања вредности на начин који креира више укупне вредности од њених конкурената. Супериорна вредност креира се или кроз ниже трошкове или кроз супериорне предности за купца (разликовање).”
Michael Porter

1.1. Вредност за потрошаче

Приликом доношења одлука о куповини производа, потрошачи се опредељују за производе за које су сигурни да нуде највећу вредност испоручену потрошачу. Овде се поставља конкретно питање: Које су то активности које се спроводе у циљу креирању

⁶⁶ исто

⁶⁷ Котлер, Ф., Келер, К.Л., Маркетинг менаџмент, преузето Ханић Х., цит.рад.

вредности? Ако пођемо од **4 П иновација** (Price, Process, Paradigm and Position- Цена, Процес, Парадигма, и Позиција), видимо да нове идеје, које су примењене и експлоатисане на начин да узрокују повећање профитабилности, доводе до директног или индиректног повећања вредности. Ово их декларише као иновационе активности, примењене на било коју од иновационих 4 П области пословања компанија. Повећана вредност може се рефлектовати кроз већи профит, боље позиционирање у свести купаца, али и кроз ефикасније пословне процесе. Укратко, то су све оне иновационе активности које ваше пословање чине бољим (конкурентнијим)⁶⁸.

Као таква *вредност за потрошача* је *релативна категорије која означава (апсолутну или релативну) разлику између користи од куповине датог производа, и трошкова набавке посматраног производа (најчешће посматрана у односу на конкурентски производ)*, односно представља разлику између укупне вредности за потрошача и укупног трошка за потрошача⁶⁹. То можемо представити помоћу наредног приказа.

Слика 6. Вредност испоручена потрошачу

| | | |
|------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| | Укупна вредност за потрошача | (Производи, услуге, особље и вредност имица) |
| Минус (-) | Укупан трошак за потрошача | (Новчани трошкови, трошкови времена, енергије и психолошки трошкови) |
| Једнако(=) | Вредност испоручена потрошачу | („Зарада за потрошача“) |

(Извор: Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Ц., Армстронг Г., *Принципи маркетинга*, Матем, Београд, 2007. стр.464)

Користи за потрошача остварени куповином/употребом датог производа произилазе из квалитета и карактеристика самог производа, његовог дизајна, пратећих услуга везаних за производ (испорука, гаранција, одржавање и друге продајне и послепродајне услуге), статусног симбола, имица брэнда, или имица земље порекла производа.

Трошкови- друга компонента вредности (за потрошача), сачињена је од: новчаних издатка потрошача за набавку једне јединице производа, тј. набавну цену, (физички и психолошки); напора и времена који су уложени/ утрошени у прибављању информација неопходних за доношење одлуке о куповини и ефективној куповини датог производа.

⁶⁸Костић Миодраг, Шта је конкурентска предност - креирање вредности - еМагазин бр.42, <http://www.poslovnaznanja.com>, (преузето, 02.04.2011.)

⁶⁹ Котлер Ф. и остали, цит. рад. стр. 464

У складу са напред реченим, произвођач/пужалац услуге може да повећа вредност (производа/понуде) за потрошача на више начина: „(1) повећавањем користи, уз непромењене трошкове, (2) смањивањем трошкова (пре свега цене), уз непромењену користи (3) истовременим повећавањем користи и смањивањем трошкова, (4) бржим порастом користи у односу на пораст трошкова, и (5) споријим смањивањем користи у односу на смањивање трошкова⁷⁰”.

Модел **SQIP** сачињен од услуга (*Service*), квалитета (*Quality*), имица (*Image*) и цене (*Price*), настао је управо комбиновањем најважнијих елемената користи и трошкова. Овај модел, познат по приказивању у облику „дијаманта“ вредности, представља моћан концептуални приступ креирању вредности за потрошача⁷¹.

Када се компанија треба да донесе одлуку о креирању (и испоручивању) вредности за потрошача, мора располагати одређеном количином информацијама. Прво, како потрошачи циљног тржишта перципирају вредност конкретне понуде (производа/услуга); потом, колики је ниво значаја (за потрошача) извесних елемената који обликују вредност; колике су способности компанија у односу на конкуренцију у испоруци супериорну вредност потрошачима, и сл. До ових информација компанија може доћи на више начина. У оптицају су секундарни (интерни и екстерни), примарни подаци (до којих се дошло повременим спровођењем маркетиншких истраживања), али и њихова комбинација.

У циљу откривања нових могућности за унапређење квалитета производа (као и пословних процеса) и тиме, повећања вредности за потрошача, и конкурентске предност на тржишту, успешне компаније последњих година све чешће користе **технику бенчмаркинга** (*benchmarking*). Бенчмаркинг представља савремену методу која на темељу упоређивања са другим предузећима или још боље са водећим организацијама у датој индустријској групацији-грани, пружа могућност учења и промене понашања посматране компаније⁷².

Читав процес одрђивања вредности у пракси можемо сагледати служећи се следећим примером. Претпоставимо да пољопривредник жели да купи трактор. Пред њим се појављује избор између неколико произвођача који нуде производе по различитим ценама. Ми ћемо узету у анализу избор између две понуде. Са једне стране имамо понуду америчког трактора Меси-Фергусона (Massey – Ferguson), а са друге, источно-европски трактор⁷³. Особље две компаније пажљиво описује своје понуде пољопривреднику.

Пољопривредник пажљиво процењује поменуте понуде и изводи извесне закључке. Први утисак је да Меси-Фергусон трактор у односу на источно-европски модел, нуди

⁷⁰ Ханић Х., цит.рад.

⁷¹ исто

⁷² Међународна група за контролинг (International Group of Controlling IGC) дефинише benchmarking као инструмент анализе и планирања који се темељи на упоређивању властите организације са "најбољима у класи" конкурентских организација, али и организација у другим делатностима. Benchmarking се користи као инструмент за идентификацију и оцену властитог конкурентског положаја, (Ђуричић Зорана, Јовановић Ксенија, Ђуричић Раде, Benchmarking kao instrument savremenog menadžemnta, Међународна научна конференција МЕНАЦМЕНТ 2010., Крушевац 2010. www.fimmanager.edu.rs, (преузето 01.02.2011.))

⁷³ Котлер Ф.и остали, цит.рад. стр. 464

већу поузданост, трајност и већу могућност производње, као и боље пропратне услуге, попут испоруке, одржавања, обуке, а и само особље изгледа да је код овог произвођача упућеније и љубазније. Пољопривредник сабира вредности из сва четири извора: *производ, услуге особље и имиџ*. На крају пољопривредник придаје већу вредност *Mesi-Ferguson*, и сматра да ова компанија нуди већу укупну вредност за потрошача.

Поставља се питање: Да ли је довољан утисак о укупној вредности производа која се нуди да би се посматрани пољопривредник одлучио на куповину? Одоговор гласи: Не нужно. Да би се одлучио на куповину пољопривредник ће поред наведене анализе извршити и анализу укупних трошкова који настају приликом куповине. Наравно, прво ће упоредити цену сваког од наведених понуђача. У овом случају производ компаније *Mesi-Ferguson* је скупљи у односу на источно-европског конкурента, тако се може десити да виша цена изједначи вишу укупну вредност за потрошача. Следеће упоређење односи се на потрошачеве трошкове предвиђања, времена, енергије и психичке трошкове. Подсетимо се да се укупан трошак за потрошача не састоји само од новчаних трошкова, већ од више ствари, које смо управо навели.

Након извршене процене укупних трошкова, пољопривредник утврђује укупну вредност, која се добија, као што смо навели, односом укупне испоручене вредности и укупних трошкова. Одулуку о куповини доноси на основу веће испоручене укупне вредности која у овом случају важи за производ компаније Меси-Фергусон.

Овде се постаља питање: како компанија попут *Mesi-Ferguson* може искористити овај концепт доношења одлуке потрошача као би му успешније продала свој производ? Постоје три начина на који поменута компанија може унапредити своју понуду. Први, повећањем укупне вредности потрошачу кроз побољшање самог производа, услуге, особља или предности имиџа. Други, смањењем неновчаних издатака попут смањења потрошачевог утроска времена, енергије и сл. и трећи, је наравно везан за смањење новчаних трошкова потрошача путем снижавања цене, стварањем једноставнијих услова продаје, или дугорочно, снижавањем трошкова одржавања.

Неки маркетиншки стручњаци оправдано могу рећи да је овај концепт одабира између понуђених алтернатива превише рационалан, и да постоји мноштво примера где потрошачи нису одабрали понуду која објективно нуди вишу испоручену вредност. Узмимо за пример следећу ситуацију: купац се определио за производ источно-европске компаније, иако је његова испоручена вредност нижа (источноевропски трактор користи више горива и захтева чешће поправке). Овде се поставља питање, како објаснити понашање потрошача које не доводи до максимизације вредности?

Постоји мноштво објашњења. Може се десити да је пољопривредник стари купац-пријатељ источно-европске компаније, или се води политиком куповине која у први план истиче трошкове-оне најниже, или пак нема тренутно готовине, па бира онај јефтинији.

Сасвим је јасно да потрошачи функционишу у различитим околностима, ситуацијама и принудама, те понекад доносе одлуке које су значајније за њихово добро него за добро компаније. Међутим, поменути оквир вредности испоручене потрошачу може се применити на многе ситуације и даје богатији увид.

1.2. Сатисфакција (задовољство) потрошача

У тржишној привреди предузећа постоји јасан и један циљ, бити „бољи од најбољег“ у задовољавању захтева и жеља потрошача. „Најбољи резултат по сваком атрибуту производа или услуга постаје стандард или мерило савршености (*benchmarking*) према којем се пореде предузећа у одређеној грани или групацији делатности“⁷⁴ Компанија које има највише успеха у ослушкивању захтева потрошача и најближа је њиховом испуњењу, постаје тржишни лидер и бива фаворизирана од стране потрошача. Она постаје квантум упоређења компанијама у креирању и испоруци вредности потрошачима, али и приликом испоруке додатне вредности (вредности плус) потрошачима. Кроз испоруку правих вредности, предузеће обезбеђује потрошача који ће се наново вратити компанији и његовим производима (али само у случајевима када потрошач има одређени ниво сатисфакције (задовољства)).

У маркетингу се сатисфакција односи на настојање потрошача да остваре задовољство кроз куповину и коришћење производа и услуга⁷⁵. Концепт сатисфакције потрошача у маркетингу изазива најмање разлике у његовом дефинисању. Потрошач осећа задовољство када „производ или услуга испуњава или надмашује његова очекивања“⁷⁶ Хант сатисфакцију посматра као „врсту искорака из искуства да би се исто проценило... неко може имати пријатно искуство које може довести до незадовољства због тога што, иако пријатно, није у тој мери пријатно како се претпостављало или очекивало. Зато задовољство или незадовољство није просто емоција, то је процена те емоције“⁷⁷

Дакле, да би се јавио осећај задовољства (сатисфакције) потребно је да (најмање) очекивања потрошача буду испуњена, а по могућству да она буду и надмашена⁷⁸. Овде је неопходно одговорити на питање: „како потрошачи формирају своја очекивања“. Очекивања потрошача се темеље на купчевим пређашњим искуствима при оствареним куповинама, мишљењу пријатеља и сарадника, као и информацијама и обећањима маркетиншког стручњака или пак конкурената⁷⁹. Истраживања показују да очекивање, а самим тим и степен сатисфакције корисника зависе и од: степена развијености економског, привредног и друштвеног стандарда, степена образовања, година старости, пола и др.

⁷⁴М. Милисављевић и остали, цит.рад.,стр.37

⁷⁵Купац по правилу није у стању да објективно/тачно одреди вредност понуде конкретне организације. Куповином конкретног производа, купац *de facto*, за дате трошкове, процењује корист коју је добио. У том смислу говоримо о перципираној/доживљеној или »оствареној« користи. Да ли ће купац бити задовољан куповином конкретног производа/услуге, зависи од тога колико производ/услуга испуњава његова очекивања заснована на његовом претходном искуству од употребе/потрошње тога производа/услуге, добијених од других (познаника и пријатеља) и/или обећањима добијеним од организације путем рекламирања.(Ханић, Х., цит.рад)

⁷⁶Richard F. Gerson, *Measuring Customer Satisfaction*, преузето Милисављевић,М. и остали, цит.рад.стр.41

⁷⁷David L. Loudon – Albert J. Della Bitta, *Consumer Behavior: Concepts and Applications*, преузето М.Милисављевић и остали, цит.рад.стр.41

⁷⁸Постоје различити нивои задовољства. Уколико функционисање производа не задовољи очекивања, потрошач је незадовољан, ако се функционисање поклапа са очекивањима онда је купац задовољан, ако надмашује очекивања, тада је потрошач изразито задовољан или одушевљен

⁷⁹ Котлер Ф., и остали цит.рад.467

Маркетиншки стручњаци морају бити веома пажљиви и опрезни приликом постављања правог нивоа очекивања. Уколико компаније поставе исувише ниска очекивања, свакако се може очекивати да ће иста испунити, али са друге стране може се десити да не привучу довољан броје потрошача. Насупрот томе, уколико се оде у другу крајност, поставе се велика очекивања, може се десити да потрошачи остану незадовољени. Следећи пример управо у многومه говори о томе⁸⁰: *Холидеј ин (Holiday Inn)* је водио кампању под називом „Нема изненађења“ која је значила испоруку доследне услуге и смештај без неприлика. Међутим, гости хотела су и даље наилазили на мноштво проблема, а постављена кампања учинила је госте још незадовољнијим. У таквим условима, *Холидеј ин* морао је да повуче кампању.

Неке од водећих светских компанија, пак, подижу очекивања, а уз то и одговарајуће функционисање испоруке. Те компаније прихватају укупно задовољство потрошача. *Хонда* тврди: „Један од разлога због кога су наши купци задовољни је тај што ми нисмо“⁸¹, или *Ден технологи (Dan Technology)* поручује: „Ми ценимо ваше пословање. Желимо да поново купите од нас“⁸². Те компаније циљају изразито високо јер су свесне чињенице да ако су потрошачи само задовољни могу лако да пређу код другог добављача⁸³. Једино одушевљеност ствара емоционалну наклоност према производу или услузи а не само рационалну преференцију, а то је оно што ствара лојалност купца.

На основу реченог, ако сатисфакцију (S) предпоставимо као функцију његових очекивања (O) и уочљивих тестираних перформанси производа (P), доћићемо до наредне функције:

$$S = f(O, P)^{84}$$

где у случајевима када је $O=P^{85}$ и $O < P^{86}$ јавља се сатисфакција потрошача. Највећи степен сатисфакције подразумева одушевљење или задивљеност потрошача. Степен потрошачевог задовољства условљен је низом фактора: значајем који потрошач придаје неком производу, избору међу алтернативима, перформансама производа, условима и ситуацијама у којима се производ купује и троши, накнадних информација које утичу на виђење производа... Степен сатисфакције, је управо кључни елемент наредне куповине, и лојалности код потрошача као што смо већ и навели.

Компаније које успеју да постигну веома висок степен задовољства потрошача настоје да осигурају и упознатост њиховог циљног тржишта са тим. Ове компаније свесне су чињенице да им веома задовољни потрошачи омогућавају велики број предности. Једна од предности се свакако односи на цену. Купци који су изразито задовољни мање гледају на цену и на листи су компанијиних потрошача дужи низ година. Ови

⁸⁰ исто

⁸¹ исто

⁸² исто

⁸³ У једној категорији паковане потрошне робе 44% потрошача који су се изјаснили као задовољни касније су променили добављача. Насупрот њима потрошачи који су се изјаснили као изразито задовољни мање су спремни на замену. Једна студија која је истражила Тојотине потрошаче, дошла је до санања да је њих 75% веома задовољно и да планира да поново купи Тојоту. (Котлер Ф., и остали цит. рад. 467)

⁸⁴ М. Милисављевић и остали, цит. рад. стр. 41

⁸⁵ када је $O=P$ производ испуњава очекивања,

⁸⁶ $O < P$, у овом случају производ премашује очекивања потрошача

купци временом купују и додатне производе које је предузеће увело као везане производе или оне које побољшавају квалитет већ постојећих. Такође, они другима често преносе позитивне импресије о компанији и њеним производима. Ипак, истраживања показују да компаније у просеку годишње губе 10 –15% корисника из најразличитијих разлога.

Сатисфакције корисника, поред тога што је директно везана за лојалност, такође има и велики значај у маркетингу. „Маркетинг истраживања су показала да купац и корисник, који је задовољан материјалним и услужним производима, своје искуство саопштава још у просеку тројици пријатеља, док незадовољан купац са проблемом упознаје и до двадесет особа, са којима је у комуникацији. Само 4% незадовољних купаца гласно протестује, а осталих 96% се љути али ћути тј. не улаже рекламације. Сваки купац који улаже рекламацију своје незадовољство саопшти још десеторици, а купац чија рекламација је позитивно решена то саопшти у просеку свега петорици. На сваког купца који има приговор долази још 26 купаца који се не оглашавају“⁸⁷ Шта ће незадовољни потрошачи учинити и шта ће предузети, да ли ће уложити жалбу или пак рекламацију уловљено је неколицином фактора као што су: степена купчевог незадовољства, величине изгубљеног профита, ниво штете, трошкова, спремности на непријатности при рекламацији и др. Око 100 незадовољних купаца може поднети четири рекламације, али може узроковати и до 1000 изгубљених корисника⁸⁸. То се може представити као "печурка" незадовољства (Слика 7.) Незадовољни корисници у савременим условима пословања које карактерише велико присуство ИТ-а и Интерента представљају огроман деструктивни потенцијал за компанију. Наиме, незадовољство потрошача производима компаније, путем друштвених мрежа, форума и осталих савремених облика комуникације брзо се попут неке инфективне болести преноси на остале потрошаче, те се на тај начин вишеструко умножава.



Слика 7. "Печурка" незадовољства (Извор: Милорад Килибарда, Мирјана Манојловић, Мерење сатисфакције корисника логистичких услуга, Национална конференција о квалитету, Крагујевац, 2008. [http:// www.cqm.rs](http://www.cqm.rs), преузето 12.02.2011.)

Иако компаније које носе ознаку као веома усредсређене на потрошаче теже да испоруче високо задовољство у односу на конкуренцију, оне то задовољство не покушавају максимализовати. Оне могу повећати задовољство снижавањем цена или повећањем броја услуга, а то пак може резултирати ниском зарадом.

⁸⁷ Милорад Килибарда, Мирјана Манојловић, Мерење сатисфакције корисника логистичких услуга, Национална конференција о квалитету, Крагујевац, 2008. www.cqm.rs (преузето, 12.02.2011.)

⁸⁸ исто

1.3. Праћење задовољства потрошача

Свака компанија која настоји да испоручи задовољство потрошачу мора истовремено да изврши праћење већ испорученог. Многе организације у том процесу су веома агресивне. Оне прате све, не само задовољства, већ и незадовољства потрошача. Како би спровеле поменути активност користе се неколицином метода.

1.3.1. Системи притужби и предлога

Свака организација која је усресређена на потрошача настоји да им олакша давање предлога или притужби. Постоји читав систем који компаније могу понудити купцима у циљу поменутих акција. Тако неке организације попут болница и школи имају кутије за предлоге по ходницима, болнице дају картице за коментаре пацијентима...Компаније постављају и телефонске линије за купце како би им било лакше да питају, предлажу, или се жале⁸⁹.

1.3.2. Анкете о задовољству потрошача

Поменути систем притужби и предлога можда компанији не нуди потпуну слику о нивоу задовољства потрошача. Истраживање је показало да једна од сваке четири куповине резултира незадовољством купца, али се мање од 5% потрошача истински жали. Потрошачи се одлучују на најједноставнији корак, мењају добављача. На тај начин компаније непотребно губе своје потрошаче.

Да би предупредиле могуће нелагодности (које смо управо навели), одговорне компаније предузимају директне мере задовољства путем система праћења методом редовних анкета⁹⁰. Ове компаније прослеђују упитнике или обављају телефонске разговоре. На тај начин настоје да сазнају шта потрошачи мисле о компанији, али и о различитим аспектима њеног деловања.

Компаније нису једине које спроводе анкете. Часописи и удружења потрошача често спроводе анкете независно од организација. Информације добијене овим путем су од

⁸⁹ Једна продавница – Ричер саундс (*Richer sounds*), својим посетиоцима нуде картице на којима пише „слушамо“. То је *fripost* писмо које је адресирано на власника тог ланца продавница. Унутар писма се налази следећи садржај „Хвала вам за вашу подршку и што нас чините најуспешнијом трговином на мало хај-фај уређајима у Великој Британији. Како бисмо задржали прву позицију, морамо знати шта је пошло наопако. Предлози или коментари везани за услуге потрошачима, колико год мали, добродошли су. Сваком од њих господин Ричер ће посветити личну пажњу...Молимо вас, молимо вас, молимо вас, јавите нам, јер нам је заиста стало!“ (Извор:Котлер Ф. и остали. цит. рад. стр.467)

⁹⁰ Анкета преставља један од најчешћих начина прикупљања података. Објашњење њене широке примене лежи у чињеници да произвођачи желе да сазнају мишљења потрошача о производу, а најбољи начин да то и сазнају јесте да их о томе питају. Анкете су најчешће дескриптивног карактера, али на основу неких могу се сазнати и узрочно-последичне везе међу варијаблама. Анкетама се помоћу упитника, од изабраног узорка потрошача, прикупљају информације о карактеристикама циљног тржишта, ставовима потрошача...Квалитет анкете у многоме зависи од самог упитника помоћу кога је и извршено анкетирање. Лоше постављења, нејасна, двосмислена или усмеравајућа питања, могу дати искривљење резултате анкете и тиме их учинити скоро неупотребљивим.

непроцењивог значаја, јер организације, врло лако могу бити заваране властитим резултатима.

1.3.3. Тајни купци

Код овог метода праћења задовољства потрошача, истраживачи се представљају као купци. Ти „тајни купци“ излажу чак и специфичне проблеме како би проверили колико се особље компаније сналази у решавању тешких ситуација и колико то добро раде. Рецимо компанија може проверити колико су њени службеници активни: колико пута телефон треба да зазвони да би се јавили, врсту тона и гласа, ако се позив преспаја колико временски то траје, и слично.

Управљачи би требало с времена на време да напусте своје место рада, и из прве руке сазнају како су купци третирани од стране компаније, односно како је то бити купац. Такође, могу и позвати своју компанију и притом да износе различита питања и могуће притужбе и да сазнају како ће тај проблем бити решен.

1.3.4. Анализа изгубљених потрошача

За компанију је веома битно да ступи у контакт с купцима који су престали да купују или су отишли конкуренцији, и открију шта је то узроковало њихов одлазак. За компанију није само довољно да спроводи такве излазне интервјуе, већ је неопходно и да надгледа стопу губитка потрошача. Пораст стопе губитка показује да компанија не успева да задовољи своје купце.

1.4. Мерење сатисфакције потрошача

ИСО 9001: 2008 (ревидиран ИСО 9001:2000) је међународни стандард који се односи на систем управљања квалитетом, а примењује се на било коју организацију из свих врста пословних сектора и делатности. ИСО 9001:2008 сертификат је који користе и купаци и компаније као метод контроле квалитета. ИСО 9001: 2008 поставио је купце у центар система управљања квалитетом, чији је циљ континуирано побољшавање задовољства купаца. Овај стандард веома јасно каже да је централна намена система управљања квалитетом да обезбеди да организација реализује производе или услуге који задовољавају купце. Овај стандард пружа оквир за управљање пословањем и обезбеђује филозофију континуалног унапређења у свим аспектима пословања компанија. Овим стандардом се обезбеђује:

- стицање и/или учвршћивање пословног поверења код познатих и што је још важније потенцијалних клијената,
- побољшање пословне способности и продуктивности,
- усмереност на остваривање пословних циљева и очекивања клијената,
- постизање и одржавање стабилног нивоа квалитета производа/услуга ради задовољавања захтева и изражених потреба клијената,
- повећање задовољства клијената,
- пружање уверења да је жељени ниво квалитета постигнут и да се одржава,
- стварање могућности за освајање нових тржишта и увећање удела на постојећем тржишту,
- могућност учествовања и надметања на тендерима.

Како би компанија открила реакције потрошача и ниво њиховог задовољства, мора да спроведе бројна истраживања и изврши квантификацију добијених резултата. Степен сатисфакције потрошача је основ задржавања постојећих и освајања нових тржишта. Зато, компаније настоје да што потупуније задовоље њихове потребе, жеље и захтеве. При томе, компаније не настоје да "буквално" обезбеде "супериорне" услуге, већ да креирају задовољне и лојалне кориснике.

Када се говори о мерењу сатисфакције потрошача, онда је, пре свега, потребно имати у виду следеће две околности:

- **креирање и формирање понуде**, овде компанија настоји да што боље оцени у којој мери понуђени атрибути испуњавају и задовољавају захтеве и очекивања корисника,
- **оцењивање испоручене вредности од стране корисника**, компанија настоји да поређењем опажених и очекиваних атрибута услуга утврди степен сатисфакције корисника.

Наведене околности од изузетног су значаја за мерења и праћења сатисфакције потрошача. Као што смо већ напоменули потрошач је задовољан када производ или услуга испуњавају или надмашују његова очекивања. Корисник пре саме куповине услуге формира одређена очекивања везана за структуру, квалитет и цену. Међутим, корисник може имати пријатно искуство, а да ипак не буде задовољан, јер је услуга испод захтеваног, претпостављеног или очекиваног нивоа квалитета. Али, свакако, корисник је способан да учи на бази искуства и да предвиђа ниво квалитета и вредност саме услуге.

Циљ мерења сатисфакције је да покаже степен задовољства потрошача. Сатисфакција се не може мерити и истраживати директно путем упита јер она је сложена и скривена променљива. Методологија мерења сатисфакције потрошача се разликује у зависности од нивоа са кога се спроводи истраживање, са макро или микро нивоа. Основни циљ, без обзира који програм мерења сатисфакције потрошача компанија користи, везан је за праћење ставова и перцепција потрошача о квалитету производа и услуга и одабир правог feedback система о искуствима потрошача. Постоје бројне технике мерења ставова потрошача. Разликујемо интерне и екстерне технике мерења. Као интерне технике посматрају се: контролне листе, Паретов дијаграм, хистограми, корелациони дијаграми, узрочно-последични дијаграми, стратификација и др.⁹¹ Ако су потрошачи незадовољни квалитетом производа, из само њима познатих разлога, набројане технике „падају у воду“. Тада се прелази на коришћење екстерних техника. Најреалнија процена може се остварити путем анкета о сатисфакцији потрошача. Такође, квантифицирање степена сатисфакције потрошача врши се применом факторске и регресионе анализа, а скорије време и моделом неуронске мреже.

Рад приказује најпознатије моделе мерења сатисфакције потрошача. Прве теоријске основе за мерење сатисфакције корисника постављене су још 1980 године, када је Р. Оливер конструисао тзв. модел непотврђеног очекивања ($C=f(O, \Pi)$), према коме је задовољство (C) потрошача/корисника функција његовог очекивања (O) и уочљивих (тестираних) перформанси (Π) производа, а који је већ образложен. Касније су се појавили различити приступи и модели за мерење сатисфакције потрошача и

⁹¹ Милисављевић, М. и остали, цит. рад, стр.45-46

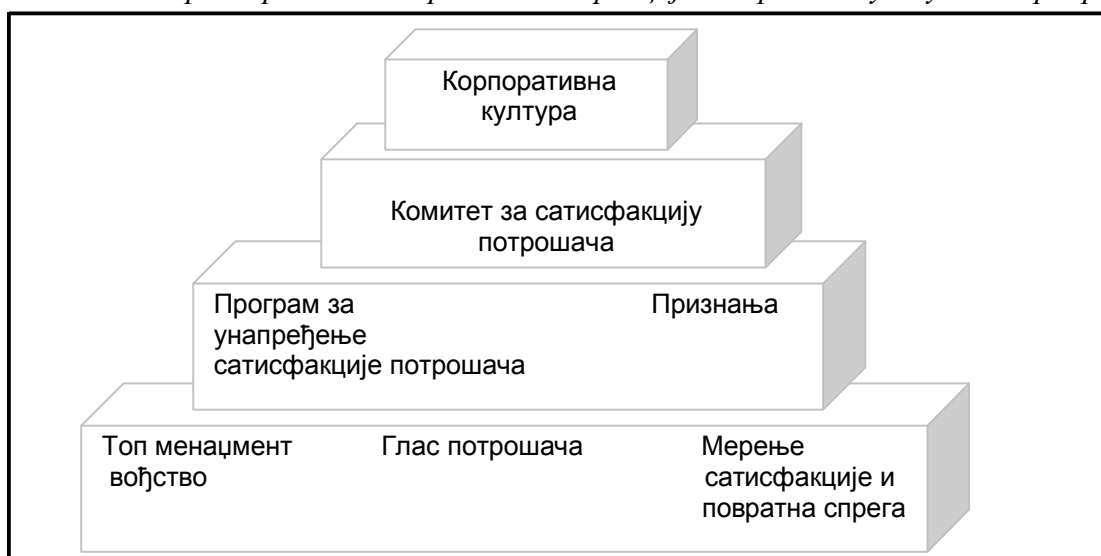
корисника, где се као најпознатији могу издвојити: Тојота Со. методологија мерења сатисфакције потрошача, затим ту је Кано модел, амерички индекс сатисфакције (*ACSI – American Customer Satisfaction Index*) као и европски индекс сатисфакције (*ECSI – European Satisfaction Index*). Они су наредна тема рада.

1.4.1. Модели и методе мерења сатисфакције потрошача

1.4.1.1. Тојота Со. методологија мерења сатисфакције потрошача

Тојота Со. је једна од компанија која је међу првима развила методологију мерења сатисфакције својих потрошача вођена идејом да примарни циљ мора бити задовољан потрошач. Опширна истраживања спровођена су регуларно, а циљ је био прикупљање информација о процесу одлучивања о куповини, искуствима са испоруком производа, искуствима са пруженим услугама потрошачима и квалитету производа. Након месец дана од куповине, нови купац Тојота аутомобила у САД бива контактиран, како би се дошло до информација о његовим искуствима у вези са куповином возила. Следећа илустрација говори о решењу Toyota Co.

Слика 8. Оквир за праћење и мерење сатисфакције потрошача у Тојота корпорацији



(Извор: Bergman, Bo, Klefsjo, B., *Quality from Customer Satisfaction*, преузето Вељковић, С., *Развој дугорочних односа са потрошачима*, Београд, 2001., стр. 185.)

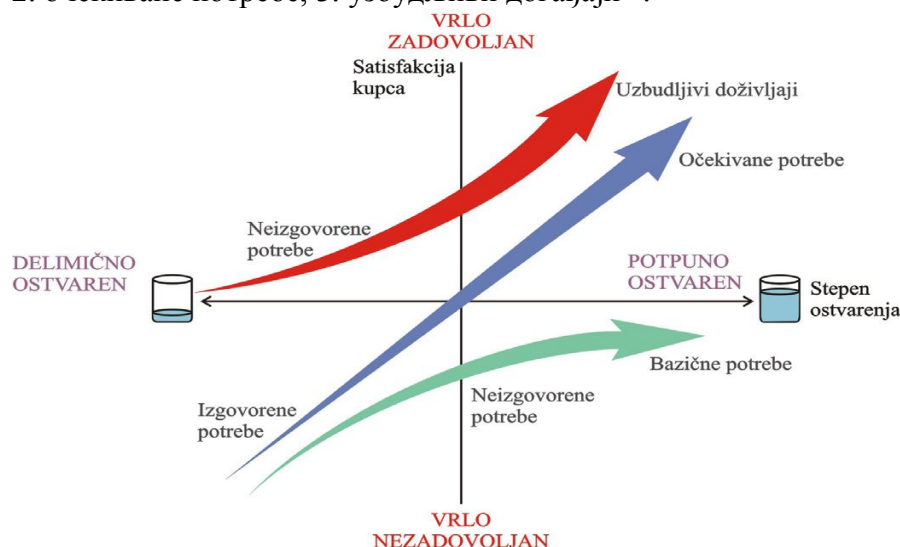
Уколико се јави неки проблем, или потреба за сервисом, купци се контактирају на 10 дана. Компанија на тај начин жели да постави такав систем пословања у коме ће гледати на свој пословни процес «очима потрошача».⁹² То захтева посвећеност компаније и оквир у коме ће ова истраживања имати пуну примену.

1.4.1.2. Мерење сатисфакције корисника применом Кано модела

У циљу мерења сатисфакције потрошача професор Нориаки Кано је конструисао модел (Кано модел) који разликује перформансе производа и услуга које код потрошача стварају осећај незадовољства, задовољства или пак одушевљености. Кано модел, задовољство потрошача посматра кроз једну нови оквир. Задовољство се

⁹²Bergman Bo, Klefsjo Bengt, *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction*, преузето Вељковић, С., *Развој дугорочних односа са потрошачима*, Београд, 2001., стр. 185.

посматра као комплексна категорија и за разлику од традиционалног приступа који полази од става да задовољство потрошача расте са понудом веће вредности, поседује неколико различитих стилова испољавања. Овим моделом постављене су нове категорије веза, које се односе на атрактивне и обавезне елементе који стварају вредност за купце/кориснике⁹³. На следећој слици је приказан Кано дијаграм који се користи за категоризацију атрибута на основу очекивања корисника и овакав прилаз указује на три основне димензије модела сатисфакције корисника: 1. базичне потребе, 2. очекиване потребе, 3. узбудљиви догађаји⁹⁴.



Слика 9. Кано модел мерења сатисфакције корисника (Извор: Милорад Килибарда, Мирјана Манојловић, Мерење сатисфакције корисника логистичких услуга, Национална конференција о квалитету, Крагујевац, 2008. преузето, www.cqm.rs 10.04.2011.)

Квантитаивни и квалитативни атрибути захтева потрошача, обухватају све три димензије. Корисници производа и услуга готово несвесно, очекују да базичне потребе буду испуњене. Потрошач ове основне карактеристике производа не жели ни да опише, он је најчешће индиферентан или задовољан њиховим присуством, али и изразито незадовољан њиховим изостанком. Међутим, треба напоменути да испуњење базичних потреба неће створити задовољне кориснике. Неопходно је задовољити очекиване потребе и жеље корисника. Другим речима, корисник очекује високе вредности квалитативних атрибута производа/услуге, као што су: поузданост, флексибилност, безбедност, информисаност и др. Потрошач је у потпуности свестан наведених атрибута, али се може десити да из неког разлога није у ситуацији да их експлицитно искаже и саопшти посматраној компанији. До квалитативних захтева потрошача могуће је доћи различитим маркетинг истраживањима као и истраживањима понашања потрошача. Уколико предузеће испуни очекиване потребе, потрошачи ће бити задовољни, али је питање да ли ће остати верни и лојални. Уколико компанија жели да креира врло задовољне и лојалне потрошаче мора у великој мери да надмаши његова очекивања. То се најчешће остварује кроз пружање додатних услуга које корисник није експлицитно захтевао и очекивао, или кроз постизање изузетно високог квалитета производа или услуге.

⁹³ Милорад Килибарда, Мирјана Манојловић, Мерење сатисфакције корисника логистичких услуга, Национална конференција о квалитету, Крагујевац, 2008. преузето, www.cqm.rs 10.04.2011.

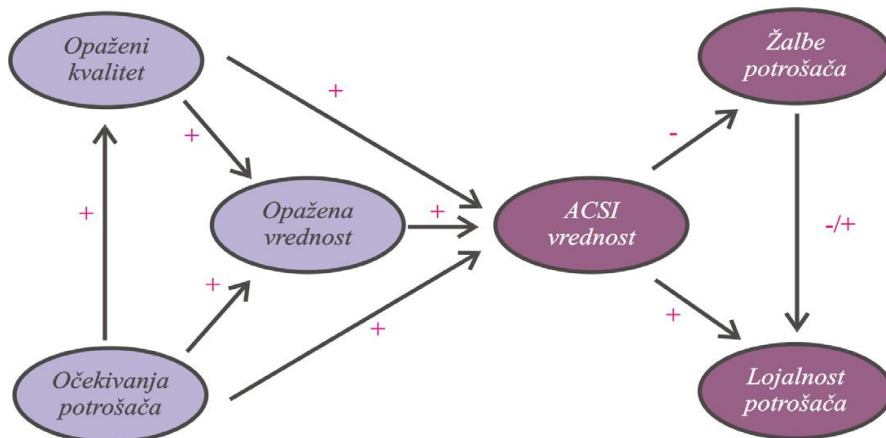
⁹⁴ исто

1.4.1.3. Мерење сатисфакције корисника применом ACSI модела

Амерички индекс сатисфакције потрошача (*ACSI – American Customer Satisfaction Index*) представља једну од најпознатијих техника објективног мерења степена сатисфакције корисника производа и услуга. Релативно је нов начин мерења тржишних карактеристика организације, грана и националних економија у целини.⁹⁵ Настао је 1994. као резултат систематизованог рада мичигенског универзитета и Америчког друштва за контролу квалитета. Од 1994., амерички индекс о задовољености клијената је национални индикатор оцена клијената о квалитету робе и услуга које су доступне становницима САД. Теорија америчког индекса задовољства купаца је прихваћен од стране Шведске, Кореје и неких других земаља. *ACSI* модел се утврђује степен сатисфакције корисника у функцији очекивања корисника, опаженог (добијеног) квалитета и опажене (добијене) вредности. *ACSI* је модел узрока и последице са индексима задовољености са леве стране (очекивања корисника, опажени квалитет и опажена вредност), задовољености (*ACSI*) у центру, и исходима задовољености са десне стране (притужбе клијената и лојалност клијената, укључујући ретенцију клијената и толеранцију према цени)⁹⁶. Теорија сатисфакције потрошача посматра, задовољство купаца као однос очекивања и пост-продајних перформанси производа. Задовољство купаца може да доведе до два основна резултата купаца, *притужбе купаца с једне стране и лојалност купаца са друге стране*. Функционална релацији израза може се приказати као:

Задовољство купаца = ϕ (пре продаје антиципација, пост-продаје перформансе)

У *ACSI* моделу, задовољство купаца и утицај фактора може се изразити као на слици



Слика 10. *ACSI* - модел за мерење сатисфакције корисника (Извор: www.theacsi.com, преузето, Килибарда, М., Манојловић, М., Мерење сатисфакције корисника логистичких услуга, Национална конференција о квалитету, Крагујевац, 2008. [http:// www.cqm.rs](http://www.cqm.rs), 12.02.2012.)

⁹⁵ *ACSI* је индекс који је најпре био предвиђен за мерење сатисфакције корисника на подручју великих и значајних индустријских гиганата, међутим данас овај начин испитивања задовољености корисника производима и услугама користе и мање привредне гране и индивидуалне компаније

⁹⁶ „*ACSI* мери сатисфакцију потрошача коришћењем 164 производа компанија и 30 владиних агенција из 7 сектора. Вредности *ACSI* се налази у интервалу 0-100. Производ ових компанија обухвата 40% ГДП-а САД-а. Циљеви *ACSI* су: мерење квалитета производа/услуга очима потрошача; боље виђење целокупне економије; да буде водећи индикатор економског профита; да омогући приказ стања стварног функционисања тржишта“, Извор: Килибарда, Милорад, Манојловић, Мирјана, Мерење сатисфакције корисника логистичких услуга, Национална конференција о квалитету, Крагујевац, 2008. [http:// www.cqm.rs](http://www.cqm.rs), 12.02.2012.)

Добијена вредност се процењује у односу на цену коју је купац платио за купљени производ. Знак (+) указује да постоји позитивна релација између приказаних ентитета. Очекивања купаца зависе од нивоа информисаности купаца о производима и организацији. Она позитивно кореспондирају са добијеним квалитетом и добијеном (додатном) вредношћу. Повећањем укупног задовољства купаца (већи *ACSI*) смањују се жалбе купаца и повећава њихова лојалност.

Однос између жалби и лојалности не може се мерити непосредно, али у случају позитивно решених рекламација повећава се лојалност купаца. Тестирање *ACSI* индекса указало је на неколико важних чињеница: на сатисфакцију купаца много више утиче компонента прилагођености него компонента поузданости производа/услуге; очекивања купаца имају већи значај у економским секторима са мањим варијацијама у производњи и потрошњи; сатисфакција купаца више је условљена квалитетом него вредношћу или ценом производа/услуге.

ACSI модел се састоји од шест⁹⁷ кључних променљивих:

- **Очекивања корисника** се појављују као резултат уочених потреба и спољних стимуланса. Када су у питању производи-услуге кориснику се прво појављују одређене потребе, због чега он покреће поступак тражења решења и начина како да задовољи те потребе. Тада се појављују организације са својим понудама и промотивним активностима посредством којих у кориснику се јавља жеља, али и очекивања везана за структуру, квалитет и цену производа-услуга
- **Опажени квалитет** се односи на корисникову перцепцију вредности атрибута реализованог производа или услуге. Корисник уочава степен поузданости, тачност времена испоруке, комплетност документације, степен оштећења робе и друге атрибуте квалитета производа или услуге.
- **Опажена вредност** произилази из компаративне анализе корисниковог очекивања и опаженог квалитета реализоване услуге. Наиме, корисник упоређује опажене (остварене) атрибуте извршене услуге са очекиваним вредностима тих атрибута. Цена коју је корисник платио за пружени производ-услугу такође утиче на опажену вредност. Међутим, истраживања указују на чињеницу да цена има велики утицај на прво коришћење услуга, док касније не представља тако важан фактор који утиче на задовољство корисника.
- **Притужбе клијената (жалбе)** се мере као проценат корисника услуга који су се директно жалили компанији у оквиру одређеног временског оквира. Међутим, проблем жалби клијената је у толико већи што је тешко од корисника извући узроке незадовољства одређеном услугом. Потребно је имати у виду да се значајан број корисника формално не жали, али даље не користи услуге компаније⁹⁸.
- **Лојалност корисника** представља вероватноћу да ће корисник поново затражити и користити производе и услуге компаније, и у будућности постати

⁹⁷Килибарда, М., Манојловић, М., цит.рад.

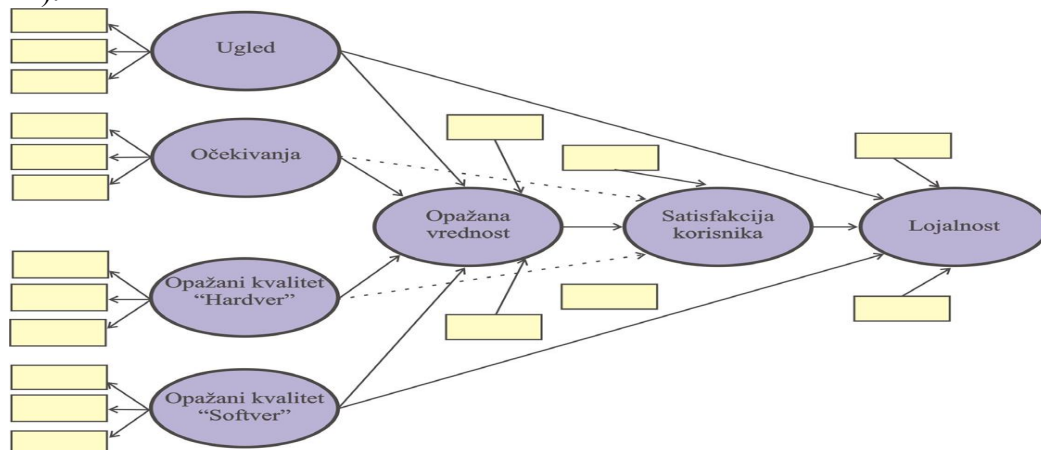
⁹⁸ Милорад Килибарда, Мирјана Манојловић, Мерење сатисфакције корисника логистичких услуга, Национална конференција о квалитету, Крагујевац, 2008. <http://www.cqm.rs>, 12.02.2011.)

лојалан корисник. Лојалност корисника је критична компонента модела јер ови корисници представљају највеће богатство сваке компаније.

- **ACSI вредност** се налази у пресеку три кључна питања: целокупна задовољеност, неиспуњена или премашена очекивања и поређење са идеалним. *ACSI* омогућава компанијама да на основу базичног модела које даје, формирају моделе и методе за мерење нивоа задовољености корисника по критеријумима који су значајни за њихову делатност и посао којим се баве.

1.4.1.4. Мерење сатисфакције корисника применом ECSI

Услед развоја америчког индекса сатисфакције потрошача дошло је до иницирања развоја многих националних, властитих индекса мерења сатисфакције корисника. Из њих је 1999. године произишао модел Европског индекса сатисфакције корисника (**ECSI – European Satisfaction Index**). Посредством *ECSI* модела могуће је пратити задовољство корисника током времена. *ECSI* модел сдржан је од седам величина: квалитет производа и услуга, очекивања корисника, опажања вредности, имиџ (углед), задовољство корисника, лојалност корисника, рекламације (жалбе) корисника (Слика 11).



Слика 11. ECSI – модел за мерење сатисфакције корисника (Извор: www.efgw.com, преузето Килибарда, М., Манојловић, М., цит. рад.)

Компаније на бази податка из индекса могу да врше процену лојалности потрошача, идентификују потенцијалне баријере на тржишту, предвиђају повраћај инвестиција и сл. *ECSI* укључује покретаче за објашњење приоритета потрошача, опаженог квалитета и бихевиористичких аспеката. Варијабле на левој страни модела су замишљене као оне које претходе задовољству корисника а оне на десној страни као последице (лојалност). Приметно је да је овај модел много мање детаљан него многи стандардни компанијски модели. Ово проистиче из чињенице да модел мора бити прихватљив истовремено за велики број разних грана и сектора привреде.

Ако га упоредимо са *ACSI* моделом, овај модел користи и додатне величине везане за очекивање и опажање квалитета. Поред очекиваног квалитета фактор перцепције вредности и лојалност корисника је углед (имиџ) компаније. Посебан значај овог модела за примену је у томе што се укупна опажања квалитета базирају на квалитету "хардвера" и квалитету "софтвера". Теоријски, *ACSI* модел је макроекономски структурални модел који се може користити на регионалном нивоу, на подручју одређене земље или привредне гране, али и у оквиру појединачних компанија. Ако се упореде ова два најутицајнија национална Индекса задовољства корисника- *ACSI*,

ACSI могуће је уочити извесне суштинске разлике које су дате у наредној табели. Лојалност потрошача поставља се као приоритетни циљ менаџера и маркетинг истраживача. Истражују се два подручја: дефиниција лојалности купца и однос између задовољства и лојалности под различитим околностима⁹⁹. Сада, готово сви научници прихватају да приликом дефинисања лојалности потрошача треба размотрити део става о понашању и део о оданости. Што се тиче односа између задовољства и лојалности, неки истраживачи сматрају да уочена вредност није важна за задовољство. У ACSI моделу лојалност купаца се мери понашањем након куповине; у ECSI је она проширена и укључује препоруке купца.

Табела 2: Поређење варијабли ACSI и ECSI модела

| Модел | Очекивање | Перцепција квалитета | Имиџ компаније | Задовољство купаца | Лојалност купаца |
|-------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------------|
| ACSI | Очекивање целини у | Перцепција укупног квалитета | Нема ову ставку | Задовољство целини у | Понашање куповине у |
| | Очекивање поузданости | Перцепција поузданости | | Испуњење очекивања | Толеранција на цену |
| | Очекивање карактеристика | Перцепција карактеристика | | Поређење са идеалним | |
| ECSI | Очекивање целини у | Перцепција квалитета целини у | Свеукупни имиџ | Задовољство целини у | Намера поновне куповине |
| | Очекивање интеракције | Упознатост са захтевима | Пословна пракса | Испуњење очекивања | Намера додатне куповине |
| | | Поређење са конкуренцијом | Етика Друштвена одговорност | Поређење са идеалнима | Намера за препоруку |

(Извор: Бојковић Н., Петровић Љ., Оцена квалитета комуникационих услуга применом индекса задовољства корисника, XXVIII Симпозијум о новим технологијама у поштанском и телекомуникационом саобраћају – ПосТел 2010, Београд, 14. и 15. децембар 2010., www.postel.sf.bg.ac.rs, преузето 10.11.2012.)

Поред ова два индекса (ACSI и ECSI) чија је примена усмерена на шира подручја, индексе сатисфакције корисника дефинишу многе земље, па се тако данас могу срести SCSB (*Шведски индекс задовољства корисника, Sweden Index of Customer Satisfaction*¹⁰⁰), NCSB (Норвешки индекс сатисфакције корисника, *Norway Index of Customer Satisfaction*)¹⁰¹, SWICS (*Швајцарски индекс задовољства корисника, Swiss*

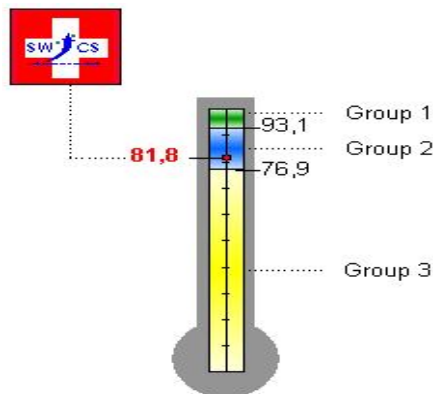
⁹⁹ Бојковић Н., Петровић Љ., Оцена квалитета комуникационих услуга применом индекса задовољства корисника, XXVIII Симпозијум о новим технологијама у поштанском и телекомуникационом саобраћају – ПосТел 2010, Београд, 14. и 15. децембар 2010., www.postel.sf.bg.ac.rs, преузето 10.11.2012.)

¹⁰⁰ „Индекс је израчунаван на бази истраживања које је спровођено једном годишње а обухватало је интервјуисање (телефоном) близу 25.000 испитаника. Праћени су и израчунавани резултати за око 100 компанија. Основни циљ био је праћење и поређење индекса сатисфакције између појединих грана. Ипак, постојали су и други циљеви: поређење резултата конкретних предузећа са просеком гране; поређење резултата са аспекта времена – динамички аспект; предвиђање дугорочних резултата и ефеката; одговори на различита питања, попут оних о сензитивности појединих грана (и предузећа) на сатисфакцију потрошача, о ефектима укупног квалитета и цена, о утицају очекивања потрошача на сатисфакцију, врше се и истраживања утицаја жалби потрошача, као и ефеката усмене пропаганде итд.“ (Вељковић С., Маринковић В., *Модел за мерење сатисфакције потрошача на националном нивоу, Економске теме, Ниш, бр.3., 2010.*, www.eknfak.ni.ac.rs, преузето, 01.03.2012.)

¹⁰¹ где су на основу анализе недостатака шведског, америчког и европског модела, чланови ЦФИ групе (Claes Fornell International Group), предложили низ модификација у циљу побољшања система за мерење сатисфакције. Њихови предлози инкорпорирани су у нови Норвешки барометар сатисфакције

Index of Customer Satisfaction), индекси који дефинишу стандарде у понашању и задовољности немачких корисника -немачки модел (Deutsches Kundenbarometer - DK)¹⁰².

На Слици 12. приказан је пример мерења сатисфакције корисника, на основу SWICS-а, који оцењује ниво задовољства корисника тако што их групише у три групе са аспекта задовољности њихових захтева.



Слика 12. Структура корисника у зависности од нивоа задовољства, SWICS (Извор: www.swics.ch, преузето Килибарда, М., Манојловић, М., цит. рад.)

Компаније као један од задатака пословања постављају (пored трагања за очекиваном вредношћу купца и мерења сатисфакције) и контролу учинка својих конкурената. Једна компанија приликом спроведеног мерења задовољства купаца открила да је 80% њених купаца задовољно. По завршеном властитом истраживању генерални директор те исте компаније је дошао до података да је његов главни конкурент имао скор од 90% сатисфакције купца. А да пораз буде комплетан, десио се сазнањем директора да конкуренција има пројектовану 95% сатисфакцију купаца.¹⁰³

И српско Министарство трговине планирало је развијање Индекса сатисфакције потрошача у Србији, и нека пробна истраживања и конструкције модела већ су спроведени крајем 2008. и током 2009. Генерални циљеви¹⁰⁴ континуираног праћења сатисфакције потрошача на територији Србије, постављени од стране Министарства су:

- Мерење квалитета производа и услуга виђеног очима потрошача на континуелној основи;
- Јаснији приказ стања у економији Републике Србије и односа између појединих грана;

потрошача Вељковић С., Маринковић В., *Модели за мерење сатисфакције потрошача на националном нивоу, Економске теме, Ниш, бр.3., 2010., www.eknfak.ni.ac.rs*, преузето, 01.03.2012.)

¹⁰² који је настао 1992. године, на иницијативу Немачког удружења за маркетинг, и уз подршку DeutschePost. Немачки барометар сатисфакције потрошача настао је као резултат потребе за проналажењем адекватног мерила квалитета производа/услуга и задовољства потрошача. Успостављан је као резултат снаге и развијености оријентације на потрошаче немачких привредних грана и предузећа. Модел пружа основу за континуирано праћење и побољшање сатисфакције немачких грађана. (Вељковић С., Маринковић В., *Модели за мерење сатисфакције потрошача на националном нивоу, Економске теме, Ниш, бр.3., 2010., www.eknfak.ni.ac.rs*, преузето, 01.03.2012.)

¹⁰³ Котлер Ф., Келл К.Л, *Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006.*

¹⁰⁴ Вељковић С., Маринковић В., *Модели за мерење сатисфакције потрошача на националном нивоу, Економске теме, Ниш, бр.3., 2010., www.eknfak.ni.ac.rs*, преузето, 01.03.2012.

- Упоређивање сатисфакције потрошача у Републици Србији са сатисфакцијом потрошача у другим земљама;
- Подизање свести потрошача о њиховом значају и потреби да се чује њихово мишљење;
- Развијање културе потрошње, упознавање потрошача са њиховим правима и начинима да их остваре;
- Успостављање чвршће сарадње са постојећим удружењима за заштиту потрошача и подстицање формирања нових;
- Подизање свести менаџера предузећа у погледу стављања фокуса на дугорочну сатисфакцију потрошача као гаранта успешног пословања, уместо краткорочних финансијских резултата;
- Подизање свести менаџера у погледу посматрања квалитета виђеног очима потрошача а не само квалитета као техничке и статистичке компоненте;
- Промовисање најбољих предузећа са аспекта задовољства корисника њихових производа и услуга, као узора осталим пословним субјектима.

Предлог методологије направљен је тако да се омогући израчунавање, компарација и континуирано праћење укупног индекса задовољства потрошача, али да се у перспективи изврши и интегрално праћење и повезивање овог индекса са индексом задовољства учесника у каналима маркетинга на макро нивоу у Републици Србији (где се посматра однос између произвођача, продаваца на мало и veleпродаваца)¹⁰⁵.

Компаније усмерене на купце, сатисфакцију потрошача доживљавају као циљ и маркетинг инструмент. За компаније се то појављује као засебан задатак јер постојање Интернета врло лако може да открије задовољство купаца, али исто тако и незадовољство.

1.5. Импликације сатисфакције потрошача на пословни успех предузећа

Степен задовољства или незадовољства потрошача купљеним производом резултат је значаја који потрошач придаје извесном производу, избору међу алтернативама, спремности на учење на основу искуства итд. „Задовољство или незадовољство, је емоционални одговор потрошача на искуство које има са купљеним производом или услугом“¹⁰⁶

Орјентација на потрошаче, према једном схватању обезбеђује конкретне предности које се огледају у повећању профитабилности и расту прихода. То су шест предности, где три утичу на повећање профитабилности, а три на повећање прихода предузећа. Предности које утичу на повећање профита су: 1) ефикасност (снижавање) трошкова кроз поновљене куповине; 2) премиране цене за сталне потрошаче, и 3) лојалност потрошача у периоду кризе предузећа. Предности које утичу на раст прихода су: 1) позитиван ефекат усмене пропаганде; 2) повећање броја пробних куповина, и 3) иновације – нови производ¹⁰⁷

¹⁰⁵ исто

¹⁰⁶ Милисављевић, М. и остали, цит.рад,стр.47

¹⁰⁷ Jagadish N.Gerson, Measuring Customer Satisfaction, преузето М. Милисављевић и остали, цит.рад,стр.46-48

Предузећа увек имају могућност да повећају задовољство потрошача тиме што ће снизити цене или побољшати квалитет услуга. Међутим, ове могућности често се негативно одражавају на профит-смањују га. Управо из тог разлога оријентација предузећа је на побољшању сатисфакције потрошача кроз понуду тражене вредности у производима и услугама, а истовремено то је профитабилно за предузеће.

1.6. Квалитет производа и услуга

Производ представља основни извор приликом диференцирања, «бојења» маркетинг понуде одређене организације у односу на постојећу конкуренцију. Међутим, често пута било у свакодневном говору или у литератури прави се разлика између производа и услуга. При том производ је ознака за било шта што има могућност да задовољи потребе купаца, нешто опипљиво (рецимо мотор), а услуге су ознака за нешто неопипљиво (као рецимо услуге банкарских организација). Међутим, уколико све то посматрамо из угла купца, видећемо да оно што он купује јесте корист, независно да ли је реч о опипљивој или неопипљивој. Према Левиту „људи не купују производе, они купују очекивану корист“. „Производ је све оно корисно односно понекад и некорисно што неко прими приликом размене. Производ је свекупност опипљивих и неопипљивих својстава, укључујући функционалне, социјалне и психолошке користи и задовољства. Производ може бити роба, услуга идеја или било која њихова комбинација.“¹⁰⁸

Предузећа и њихови маркетери морају знати да се не продаје само производ већ и доживљај. У компанији Харли Дејвидсон сем мотоцикла продају и доживљај власништва и стил живота. Мотоцикл означава и припадност заједници. Предузећа треба да помогну купцима и у вези са употребом производа. Требају објаснити купцу како производ функционише, како се може користити, или како му се може продужити век употребе.

Основ за формирање сатисфакције купца је сам квалитет производа и услуга. Квалитет, разни експерти дефинишу на разне начине, па често под квалитетом посматрамо „погодност за употребу“, „прилагођавање захтевима“, „ослобађање од варијације“ и сл. Користећи дефиницију ACSI-а: „квалитет је збир особина и карактеристика неког производа или услуге које се односе на њихову способност да задовоље изражене или имплицитне потребе“¹⁰⁹. John F. Welch Jr., бивши директор Ценерал електрика рекао је да: „Квалитет представља најбољу гаранцију лојалности купаца, најјачу одбрану против конкуренције из иностранства и једини пут за стално одржавање раста и зарада“. Поменута дефиниција јасно је упућена на купца. За компанију можемо рећи да је испоручила квалитет тек онда када су производи или услуге премашили очекивања купца. Компанија која успе да током највећег периода задовољи највише потреба купаца, сматра се квалитетном компанијом, али је важно направити разлику између квалитета потврђивања и квалитета перформанси (или нивоа)¹¹⁰.

¹⁰⁸ Дибб, С., ет ал. Маркетинг, преузето Хасан Ханић, Маркетинг, Београд, 2005. стр.29

¹⁰⁹ Котлер, Ф., Келлер, К.Л., цит. рад, стр.146

¹¹⁰ *Lexus* пружа виши квалитет перформансе него *Hyundai*: *Lexus*-ом је лакше управљати, лакше га је возити и дуже траје. Па ипак, се може рећи да и *Lexus* и *Hyundai* имају исти ниво потврђивања уколико све њихове јединице испоруче обећани квалитет.

Према схватањима корисника, квалитет производа може бити: супериоран, просечан и инфериоран¹¹¹. У случају када је производ *супериоран*, профитабилност предузећа ће бити функција високог тржишног учешћа, виших цена и лакших услова при преговарању и склапању уговора о купопродаји. Када је квалитет производа *просечан*, цена мора бити конкурентна, а профит ће зависити од учешћа на тржишту. Ако је квалитет производа *инфериоран*, цене су обично ниске, и ослањајући се на ниске цене, потребно је остварити велики промет, а по том основу и утицај квалитета на профит¹¹². Квалитет је једини фактор који и купци и произвођачи сматрају за кључни, без обзира што и једни и други понекад имају различит поглед на њега. Трошкове дефинишу фактори пословања, док се цена формира на основу тржишних прилика. Важно је да трошкови буду на таквом нивоу да предузеће може профитабилно и конкурентно да послује са датом тржишном ценом производа. Квалитет производа, преко трошкова, а тиме и цене коштања, утиче на профитабилност предузећа, односно представља кључ пословног успеха компаније, јер је:

$$\text{цена} - \text{трошкови} = \text{профит}^{113}.$$

Процес смањења недостатака на производима (дораде и шкарта), чиме се повећава и продуктивности рада радника, утиче на смањење трошкова, то јест доводи до ефикаснијег коришћења средстава (имовине) и до повећања профита¹¹⁴.

Ако се посматра са становишта квалитета, индустријски производи који надмашују очекивања купаца, имају већу вредност од производа конкурената. Са повећањем броја куповина, повећава се тржишно учешће и расту приходи. Са друге стране, раст прихода, боље коришћење средстава и већи профит, доприносе порасту продуктивности рада¹¹⁵.

Предузеће на различите начине може постићи финансијски успех, али се дугорочан и здрав раст предузећа обезбеђује на само један начин: кроз повећање обима производње и пласмана, и кроз снижење трошкова пословања.

У односу на класичан концепта квалитета, који је био у "сукобу" са директним финансијским успехом (по коме се сматрало да је "квалитет скуп"), нови TQM

¹¹¹ Бошковић Г., Глигоријевић Ж., Квалитет производа и конкурентност предузећа у индустрији, <http://www.indmanager.edu.rs> преузето 02.03.2012.

¹¹² Међутим, да би предузеће знало да ли треба своје послове да заснива на супериорном, просечном или инфериорном квалитету производа, треба најпре да испита како корисници производа гледају на дати производ, да испита евентуалне проблеме које потрошачи имају при експлоатацији, трошкове одржавања конкретног производа, као и то какав ниво квалитета одговара тим потрошачима. Практично, основно је да се најпре испитају потребе тржишта за квалитетом конкретног производа, јер се често дешава у производњи да, на пример, тежња за високим квалитетом изискује високе трошкове, а због непознавања потреба потрошача, овако високи захтеви за квалитетом, уместо да утичу на повећање профитабилности, имају супротан ефекат.

¹¹³ Стари трошковни принцип одређивао је цену производа као збир планираних трошкова и пројектованог профита: *трошкови + профит = цена*. Овај приступ, који је водио "монополском зидању цене" је превазиђен (везан је за планску привреду). Код овог приступа није постојала мотивација за унапређењем квалитета, нити, пак, за снижењем трошкова. Нови тржишни приступ одређује профит као разлику између тржишне цене производа, која се може постићи на отвореном тржишту у конкурентској борби, и планираних трошкова, те стога, *унапређење квалитета производа представља кључни фактор успеха*.

¹¹⁴ Бошковић, Г., Глигоријевић, Ж., Квалитет производа и конкурентност предузећа у индустрији, <http://www.indmanager.edu.rs> преузето 02.03.2012.

¹¹⁵ исто

концепт (Total quality management) је опште прихваћен, суштински нов начин, који обезбеђује уз минимална финансијска улагања и огромне интелектуалне напоре, оба елемента финансијског успеха: (а) *повећани ниво квалитета производа* обезбеђује бољу конкурентност и већу продајну цену на тржишту; (б) *обезбеђење квалитета пословних процеса* доводи до смањења отказа, пропуста и застоја у пословном процесу, што снижава трошкове пословања, а тиме и производну цену производа; (ц) *менаџмент политиком квалитета* обезбеђује спречавање промашаја у стратешком менаџменту; (д) резултат ових елемената је повећање профита, али и дугорочан раст предузећа.¹¹⁶

TQM приступ обезбеђује позитиван финансијски резултат у реализацији сваког појединачног производа, односно пораст просечног финансијског резултата по производу, сразмерно броју реализованих производа.

1.6.1. Менаџмент тоталног квалитета

Задовољство потрошача и профитабилност компаније условљени су квалитетом производа и услуга. Отуда, програми за побољшање квалитета производа свакако повећавају и профитабилност. Утицај маркетиншких стратегија на добит показује колико је слична висина корелације између релативног квалитета производа и профитабилности у Европи и САД.

Главни приоритет компанија управо треба да буде пораст квалитета производа и услуга, јер већина потрошача не жели више просечан или слаб квалитет. Основно је да треба разликовати квалитет функционисања и квалитет прилагођавања. Квалитет функционисања односи се на ниво на коме производ изводи своје функције. Квалитет прилагођавања односи се на одсутност кварења и доследност којом производ испоручује спецификовани ниво функционисања. Компаније које су усредсређене на квалитет условљавају две врсте одговорности својих маркетинг менаџера. Прва се односи на обавезу да учествују у обликовању стратегија и политика које усмеравају изворе и теже ка изврности квалитета. Друго, морају испоручити заједно са квалитетом производа и квалитет маркетинга. Свака маркетинг активност мора бити спроведена у складу са високим стандардима везаним за: маркетиншко истраживање, обучавање продајног особља, промоцију исл. Неретко се дешава да се много штете нанесе задовољству потрошача сјајним производом који је прецењен или га „подржава“ оглашавање које изграђује нереална очекивања¹¹⁷.

У оквиру програма квалитете, маркетинг остварује неколико улога. Прво, сноси одговорност при прецизном идентификовању потреба и жеља купаца и њиховог тачног преношења у облику помоћи приликом дизајнирања производа и производног распореда. Затим, маркетинг мора да осигура правовремено и правилно испуњавање поруџбине купаца као и да обезбеди проверу да ли су купци добили потребна упутства, обуку и техничку помоћ за употребу сваког производа. Неопходно је обезбедити да маркетиншки стручњаци остану у контакту са купцима после подаке како би се уверили да су купци задовољни. И на послетку, маркетиншки стручњаци треба да прикупе и компанији проследе мишљења купаца о евентуалним побољшањима производа и услуга.

¹¹⁶ исто

¹¹⁷ Котлер, Ф., и остали, цит. рад. стр. 473

Укупни квалитет представља суштину у стварању вредности за купце и задовољства. Укупни квалитет означава посао свих запослених, као што је и сам маркетинг: „Маркетиншки стручњаци који не науче језик побољшања квалитета, производње и операција постаће застарели као што је случај с бичевима за кочије“¹¹⁸. Управљање квалитетом, зато, представља скуп активности и акција којима се утиче на квалитет производа, рада и организовања. Процес управљања квалитетом чини један сегмент у оквиру управљања пословним системима. Управљање тоталним квалитетом (TQM) је системски приступ управљању који има за циљ да континуално унапређује вредност за купца пројектовањем и сталним напредовањем организационих процеса и система. Тотални квалитет и стратегија организације су неодвојиве компоненте интегративног, целовитог - холистичког приступа организацији која је окренута купцу. Стално побољшање и унапређење се односи на производе, услуге и организационе системе којим се остварује побољшана вредност за купце.

Иновације технологије производа, процеса и организације, представљају део овог стратешког концепта и оријентације савремене организације ка побољшању и иновацијама у свим аспектима њеног деловања. Таква организација тежи сталним променама у сусрет новим захтевима купаца, креирању нових потреба и побољшаних вредности намењених купцима. TQM представља филозофију према којој се тежи формирању организације у чијој основи су континуална унапређења. Организација је у потпуности оријентисана на захтеве купаца. Циљ TQM-а је укључивање свих запослених у организацију и систем унапређења квалитета. TQM представља начин живота организације која: уводи стална побољшања показатеља пословања на свим нивоима и у свим активностима; креира одговарајуће окружење кроз тимски рад, поверење и поштовање; приступа системски, доследно и организовано процесима; примењује квантитативне методе и аналитичке технике, уз потпуну примену знања и искуства у унапређењу процеса.

TQM-ом се настоји купцу пружити оно што он жели. У успешним организацијама квалитет је свачији посао. Њихов крајњи циљ је одушевити купца квалитетом производа и услуга као и сталном бригом за његове потребе. Квалитет, а са њим и зарада долазе: фокусирањем на купца; оријентацијом на процесе; третирањем особља као важног ресурса. TQM приступ је нашао примену како у производњи, тако и у пружању услуга. Приступ обухвата унапређење функционисања организације, рада и сваког појединца. Такав приступ се у Јапану назива Каизен. Филозофија Каизен приступа представља основу TQM приступа и обухвата континуална и постепена унапређења свих запослених у компанији и њиховог личног рада.

Међутим, дешава се да неке компаније приликом имплементације концепта TQM наилазе на проблеме. То се најчешће дешава услед претеране усмерености, чак и опседнутости процесима и начинима функционисања TQM. Компаније неретко губе из вида појам о потребама и захтевима купаца и разлога због којег уопште послују. Неке компаније су могле своје стандарде да поставе према стандардима врхунског квалитета, али само под условом да су увеле забрану повећања трошкова, нпр. компанија *Varian* произвођач опреме намењене научним истраживањима,

¹¹⁸ исто стр.474

прихватио је принципе TQM, али је пожurio са роковима производње, за које менаџери сматрају да и нису можда били толико важни њиховим купцима.

Као одговор на ово понашање, неке компаније своје активности сада усмеравају на „принос на квалитет“ (return on quality-ROQ). Присталице овог концепта искључиво се залажу за повећање квалитета, само за случајеве када то доводи до опипљивих погодности за купце као што су, снижавање трошкова или повећања продаје. Због изразите оријентације на најзначајније тачке, компанија мора бити уверена да се ради о квалитету понуде производа коју купци заиста желе.

Маркетери играју веома важну улогу помажући својим компанијама да дефинишу и испоруче робу и услуге високог квалитета циљним купцима. Они најпре сnose највећу одговорност за тачно идентификовану потребу и захтеве купаца, затим, морају својим дизајнерима пројеката тачно да пренесу шта купци желе и очекују, потом морају да утврде да ли су поруџбине купаца извршене на време, испитују затим и да ли су купци добили тачна упуства, адекватну обуку и одговарајућу техничку помоћ за коришћење производа. Са купцима морају да остану у контакту и после продаје да би били сигурни да су купци задовољни и да ће тако да остану. И на крају, морају да прикупе идеје купаца везане за побољшање производа и услуга и да их затим проследи одговарајућим одељењима и службама компаније. Када маркетери одраде све поменуте акције и задатке, значајно унапређују укупни квалитет менаџмента и доприносе сатисфакцији купаца, а то наравно повећава профитабилност компаније.

2. Испоручивање вредности и задовољстава потрошача

Вредност и задовољство потрошача представљају важне елементе у формули успеха маркетиншких стручњака. Али, поставља се питање шта је битно за испоруку вредности купцу? Да би се добио одговор на постављено питање неопходно је проучити концепт ланца вредности и система испоруке.

2. 1. Ланац вредности

Мајкл Портер (Michael Porter, професор Хардварског универзитета) изнео је идеју **ланаца вредности** као моћног инструмента за изналажење начина за стварање веће (»додате«) вредности за потрошче. Према његовом моделу ланца вредности, свака организација представља синтезу активности које су усмерене према дизајнирању, производњи, маркетинга, испоруци и подршци њеним производима. Ланац вредности структуриран је од девет стратешки релевантних активности које стварају вредност (корист и трошкове) производа/посла. Од тих девет активности пет је *примарних активности* (активности увођења материјала у посао-улазна логистика; активности претварања материјала у финалне производе-производња; активности превоза и отпремања финалних производа-излазна логистика; активности маркетинга - маркетинга и продаје; и услужне активности) и четири *активности подршке* или помоћне активности (набавка, развој технологије, управљање људским ресурсима и инфраструктура организације).



Слика 13. Генерички ланац вредности (Извор: Котлер Ф., Келер К.Л., Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006. стр.470)

Користећи се моделом ланца вредности, компаније врше анализирају трошкове са једне стране и учинке сваке активности која ствара вредност са друге стране, те изналази и саме начине да их унапреди. У том контексту, организација треба да сазна/процени трошкове и учинке примарних и помоћних активности конкурентских организација да би их користила као реперне тачке/стандарде (benchmark) за поређење сопствених трошкова и учинака појединих активности које обликују ланац вредности¹¹⁹.

Успешност компаније је условљена не само нивоом квалитета рада сваког одељења, већ и нивоом усклађености послова различитих одељења. Неретко се дешава да поједине службе максимализују своје интересе, пре него потрошача и читаве компаније. Рецимо, одељење за кредитирање које се у свом послу срело са неплаћањем, у циљу смањења дугова, предуго врши проверу кредитне способности потрошача, што утиче на стварање нервозе и код продавца и купца, исл.

Како би организације избегле настанак поменутих проблема, морају ставити нагласак на глатко управљање основним пословним процесима, од којих већина укључује инпуте и сарадњу многих функционалних одељења. Ти основни процеси укључују следеће:

- *Процес развоја производа.* Активности везане за препознавање, истраживање и развој нових производа треба спровести брзо, уз висок квалитет и разуман ниво трошкова.
- *Процес управљање залихама.* Активности везане за развој и управљања одговарајућим новоом залиха сировина, полупроизвода и готових производа треба спровести тако да су одговарајуће залихе доступне, а трошкови вишкова залиха избегнути.
- *Процес од наруџбине до наплате.* Укупне активности везане за примање поруџбина, њихово одобравање, испоруку организовати на време.
- *Процес услуга потрошачима.* Треба спровести све активности које прате процес поједностављења проналаска правих особа или самих служби унутар компаније, а у циљу добијања услуге, односно, решавања проблема.

Велики број Интернет компанија пао је у последњој етапи ланца вредности. Страх од компанија које су без лица, за многе потрошаче је стваран, нарочито препознатиљив

¹¹⁹Котлер Ф.Келер. К.Л. Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006. стр.470

код Италијана и Француза. Само мали број Интернет корисника је спреман да купи нешто без личног контакта, чак и од веома познатих компанија¹²⁰.

У потрази за конкурентском супериорношћу компанија треба да гледа и даље од властитог ланца вредности, у ланце вредности својих добављача, дистрибутера, и наравно самих купаца. Компаније стварају партнерства са члановима ланца вредности у циљу побољшања деловања система испоруке вредности за потрошача.

2.2. ЦРМ Ланац вредности

ЦРМ ланац вредности представља проверен концепт који предузећима стоји на располагању да га користе када развијају и имплементирају своје маркетинг стратегије. Опробан је у бројним business-to-business и business-to-consumer мрежама, и то како у малим предузећима, тако и у великим компанијама, предузетничким фирмама, у области информационе технологије, софтвера, трговина на мало, осигуравајућих друштва, финансијских услуга и др. Основна мисија ЦРМ ланца вредности је да обезбеди предузећу шансу да гради дугорочно обострано корисне односе са својим значајним стратегијским купцима¹²¹.

Концепт ЦРМ ланца вредности кореспондира ланцу вредности М.Портера, с тим, што ЦРМ ланац вредности приказује примарне и секундарне активности у изграђивању дугорочних односа са потрошачима у циљу стварања њихове тоталне сатисфакције, док Портеров ланац вредности приказује примарне и секундарне активности у производњи везане за креирање вредности за потрошаче. *Пет је примарних активности у ЦРМ ланцу вредности: портфолио анализа купаца, упознавање потрошача, развој мреже, развијање вредности у понуди и управљање односима са потрошачима.*¹²² (слика 14.)

Портфолио анализа купаца бави се анализом базе података о потрошачима да би се идентификовали купци на које се треба усмерити (посредством критеријума вредности, јер сви купци нису подједнако вредни за предузеће). Овом анализом се предузеће пита који су то њихови стратешки значајни купци? Одговор се може добити на нивоу сектора, сегмената или појединаца. Када се анализом открију садашњих и могућих купци и разврстају у групе, онда се могу циљати различитим критеријумима вредности. Веома је битно да се купци профилишу према профитном потенцијалу, а не према броју, независно дали се ради о сектору, сегменту или појединцу. Са напретком информационе технологије и усавршавањем база података предузећа могу да правилно процењују профитабилност потрошача по разним секторима.

Друга фаза се односи на *упознавање изабраних потрошача, сегмената или индивидуалних купаца*, и на основу добијених информација¹²³ предузећа формирају одговарајуће базе података доступних онима који доносе одлуке или онима који предузимају активности које утичу на ставове или понашање потрошача. Одабир

¹²⁰То неповерење, које се одражава на слабу куповину, европске ће компаније коштати више стотина милијарди еура.

¹²¹Милисављевић, М. цит. рад. стр. 68.

¹²²М. Милисављевић и остали, цит. рад. стр. 69-73

¹²³Нека предузећа су преплављена информацијама о лојалности, географским карактеристикама потрошача, њиховој лојалности

потрошача које ће предузеће опслуживати је једна ствар, а упознати исте сасвим друга. Паметно прикупљање података је наравно извор велике конкурентске предности предузећа и омогућује софистицирану портфолио анализу купаца.

Трећа фаза се односи на *развој снажне мреже* односа са запосленима, добављачима, партнерима инвеститорима, јер конкуренција се више не одвија између предузећа, већ као што смо поменули мреже конкуришу једна другој. Успостављени маркетинг односи са осталим партнерима у многим ће бити извор конкурентске предности приликом испоруке вредности потрошачима. ЦРМ ланац вредности обавезује све чланове мреже да улажу у запослене, процесе и технологију како би се имплементирала ЦРМ стратегија. ЦРМ треба да обезбеди да дефиниција сатисфакције од стране предузећа (испоручена вредност) се поклопи са дефиницијом од стране потрошача (добijена вредност).

Четврти корак се односи на *развијање вредности у понуди*, како за купце, тако и за предузећа. До ове фазе предузећа ће знати кога желе да опслужује и развијаће адекватну мрежу. Сви чланови мреже морају радити како би испоручили супериорну вредност потрошачима. Иако је фокус на производу као главном извору вредности, многи су открили да људи, процеси и услуге могу остварити већу конкурентску предност у односу на сам производ. С' тога, може се рећи да проширени или продужени производ представља актуелну конкурентску предност.

Пета, финална фаза се односи на управљање односима са потрошачима. Овде је фокус на структури и на процесу. Наиме, ради се о активностима подршке у ЦРМ ланцу вредности: култура и лидерство, управљање људским ресурсима, набавка. Како ЦРМ ланац вредности укључује више одељења, предузећа, неопходно је обезбедити њихову подршку. Организациона култура је један од критичких фактора успеха ЦРМ стратегије. ЦРМ стратегија сматра да је организациона пирамида окренута наопако, што значи да по овој стратегији на хијерархијском врху треба да се налази особље за контакте са потрошачима, физички ресурси и операциони системи који су у интеракцији са окружењем. Оваква пирамида потрошаче укључује на првој линији као највреднији ресурс предузећа.



Слика 14. ЦРМ ланац вредности (Извор: F. Buttle, The CrmValue Chain, преузето Милисављевић, М., и остали, цит. рад. стр. 68)

Једном изграђене односе са потрошачима неопходно је континуирано одржавати, унапређивати и јачати. Потребно је стално инвестирање и учење, грађење поверења, као и смањење дистанце између предузећа и потрошача као и обострано прилагођавање. Важно је да компаније схвате да *маркетинг односа није награда за прошле трансакције, већ означава инвестирање за будућност.*

3. Вредност потрошача

У креирању вредности и побољшању квалитета производа од стране компаније, или за друге маркетиншке напоре у сврху придобијања и задржавања потрошача нема лимита. То наводи на постављање кључног питања: *колико вреди потрошач? Веома много, је одговор*¹²⁴. Неке Интернет компаније сугеришу да је та вредност близу 10.000 евра по потрошачу. Ове компаније су спремне да плате високу цену за будуће потрошаче јер се надају њиховом преласку у профитабилне потрошаче. Вредност купаца је збир доживотних вредности свих (профитабилних) купаца фирме.

3.1. Профитабилност купца

У маркетингу се истраживања мотива и понашања потрошача предузимају из два разлога. Први разлог, наглашава значај и улогу информација (знања) о мотивима и понашању потрошача у креирању и испоручивању вредности и достизању сатисфакције потрошача као основном предуслову стабилног и успешног тржишног пословања. И други, испољава се у потреби менаџмента да утврди степен профитабилности различитих група (циљних сегмената) потрошача који доносе профит предузећу (ради се о **профитабилности -исплативости потрошача**). Профитабилни потрошачи су она категорија фирми, домаћинства или појединаца чији приходи с временом премашују трошкове (у прихватљивом износу) које компаније имају због привлачења, продаје или услуживања тог потрошача.¹²⁵

Иако многе компаније мере сатисфакцију потрошача, много више њих, мере профитабилност потрошача¹²⁶. Она се може утврдити (израчунати) на различите начине, између осталог применом Паретовог закона (20% најбољих потрошача опредељује 80% профита предузећа). Датум последње куповине (Recency), учесталост (Frequency) и новчани износ појединачне куповине (Monetary) саставни су елементи концепта RFM којим се дефинишу најбољи (најпрофитабилнији) потрошачи

¹²⁴ Котлер Ф. и остали, Принципи маркетинга, Мате, Загреб, 2007., стр. 474

¹²⁵ М. Милисављевић и остали, цит.рад. стр.60

¹²⁶ Многе банкарске организације тврде како је ово веома тежак посао. Потрошачи користе различите банковне сервисе, а и трансакције обављају преко различитих експозитура. Како год, банке имају успех кроз линковање трансакција потрошача, где обично имају изненађења за број непрофитабилних потрошача из њихове потрошачке базе. Неке банке извештавају да губе изнад 45% својих клијената у малопродаји. Овде постоје само две солуције у манипулисању са непрофитабилним потрошачима: подићи провизију или смањити услуге. (Котлер П, Келер К.Л.Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006.стр.149)

предузећа. Постоје, међутим, и други врло прихватљиви методи израчунавања профитабилности потрошача. Ми ћемо се користи следећим примером.

За анализу профитабилности купаца користи се слика 15. Купци се приказују дуж колоне, а производи дуж редова. Свака ћелија садржи симбол за профитабилност од продаје датог производа датом купцу. Купац 1 је веома профитабилан; он купује три профитабилна производа (П1, П2 и П4). Купац 2 према слици има мешовиту профитабилност; купује један профитабилан производ и један непрофитабилан производ. Купац 3 је непрофитабилан зато што купује један профитабилан и два непрофитабилна производа

| | | Ц1 | Ц2 | Ц3 | |
|-----------|----|--------------------------|-------------------------------------|----------------------|----------------------------------------|
| Купци | П1 | + | + | + | Високо профитабилан производ |
| | П2 | + | | | Профитабилан производ |
| | П3 | | | | Непрофитабилни производ |
| Производи | П4 | + | | - | Производ са релативном профитабилношћу |
| | | Високопрофитабилни купци | Купац са релативном профитабилношћу | Непрофитабилни купац | |

Слика 15. Потрошач-производ анализа профитабилности (Извор: Котлер, Ф., Келер К.Л. Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006. стр. 149)

Шта компаније могу да ураде у погледу 2 и 3 купца? 1) Могу повећати цену њиховог мање профитабилног производа, или их елиминисати, или 2) да покушају да им продају свој профитабилан производ. Непрофитабилни потрошачи који се повуку, не би требало да брину компанију.

Анализа профитабилности потрошача најбоље се спроводи помоћу инструмената технике књиговодства назване обрачун трошкова базираних на активности¹²⁷ *Activity-Based Costing-ABC*. Компаније обрачунавају укупне приходе од потрошача умањених за износ укупних трошкова. Поред производних, дистрибутивних и сервисних трошкова, неопходно је укључити и трошкове везане за телефонске разговоре са потрошачима, трошкове превоза насталих услед посета потрошачима, трошкове узроковане прославама и поклонима (сви ресурси компанија користе се у служби потрошача). Чим је ово урађено за сваког потрошача, могуће је класификовати потрошаче унутар различитих профитних редова: „платински“ купци (најпрофитабилнији), „златни“ купци (профитабилни), „гвоздени“ купци (слабо профитабилни, циљно пожељни), и „оловни“ купци (непрофитабилни и непожељни).¹²⁸

¹²⁷ Котлер П, Келер К.Л., Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006. стр. 149

¹²⁸ исто

Посао компанија је да помере „гвоздене“ купце унутар „златних“ и „златне“ купце унутар „платинских“, а да при том одбаци „оловне“, или их учини профитабилним.

3.2. Мерење доживотне вредности купца

Уколико компанија настоји да максимизира дугорочну профитабилност купца долази до концепта доживотне вредности купца (CLV – Customer Lifetime Value). Дефинише се као нето садашња вредност свих будућих прихода од поновљених куповина конкретног потрошача¹²⁹. То је својеврсни *метод* (критеријум) *израчунавања приноса на инвестиције* (улагање у привлачење нових потрошача). Од очекиваног прихода компанија мора одузети очекиване трошкове привлачења купаца, продаје, опслуживања купца, примену одговарајуће дисконтне стопе (у зависности од трошкова капитала и ризика).

Израчунавање доживотне вредности купца ствара формални квантитативни оквир за планирање инвестирања у купце и маркетерима помаже да сагледају дугорочну перспективу. Суштински изазов у примени концепта доживотне вредности купца лежи у поузданој процени трошкова и прихода. Маркетери код примене овог концепта морају водити рачуна о значају краткорочних маркетинг активности градње брэнда, који је битно помоћно средство у повећању лојалности купаца.

3.3. Задржавање потрошача

У прошлости потрошачима се није придавала пажња као данас. Они често нису имали много алтернатива у погледу добављача или у другим добављачима нису наилазили то што траже, или је тржиште расло таквим темпом да компанија није имала разлога за бригу о потпуном задовољењу потрошача. Компанија је могла недељно губити и стотину потрошача, али и добијати нових сто, и сматрала је да је њена продаја задовољавајућа. Такве компаније које су пословале по принципу „шупљикаве канте“ сматрају да ће купаца увек бити, односно да ће надолazeћи купци увек надоместити оне који одлазе. Међутим, зна се да тај одлив потрошача много више кошта компанију од задржавања потрошача.

Да би компаније успеле у намери да највећи број потрошача остане њихов клијент, мора предузети одређене кораке. Први се односе на дефинисање и мерење стопе задржавања потрошача. Следећи корак је препознавање разлога одласка потрошача и одређивање који од њих могу бити смањени или отклоњени, не може се много учинити са потрошачима који напуштају територију, или престају са послом, али са потрошачима који одлазе услед лоше направљених производа, неадекватне услуге или превисоких цена, компанија може учинити много.

Да би поменуте активности спровела у дело организација треба да изради студију задовољства која може показати како је компанија погрешно усмерила свој труд. У оквиру студије треба извршити рангирање задовољства од стране потрошача, односно навести квалитете које потрошачи сматрају најбитнијим.

¹²⁹ исто, стр.150

Смањењем одласка потрошача за само 5%, компаније могу увећати своју зараду до негде између 25% и 85%. Ипак, класична теорија маркетинга више се фокусира на уметност привлачења нових потрошача него на задржавање постојећих.

4. Лојалност потрошача

За већину пословних организација које желе одржати своје пословање у савременом, турбулентном окружењу, лојалност потрошача представља стуб њиховог успеха. Кључ профитабилности како смо већ констатовали налази се у способности задржавања стабилних и профитабилних потрошача, а стратегијска улога директног маркетинга лежи управо у способности задржавања лојалних потрошача. Лојалност потрошача пружа повећање прихода заснованих на обрасцу куповине који се изнова и изнова понавља, насупрот класичној продаји, код које се комуникација са потрошачем прекида плаћањем, односно испоруком производа или услуге.

Лојалност потрошача није лако постићи. Једном задовољен потрошач не значи и лојалност. Перманентан однос са потрошачима, праћење њихових захтева, а потом и њихово испуњавање представља главни корак у стварању лојалних потрошача. Лојални потрошачи су они потрошачи који су верни одређеној марки или предузећу. Проблеми који настају у вези лојалности су они који настају због лажне лојалности потрошача. Услед великог броја имитација производа, потрошачи више не знају коме треба да буду лојални, учествују у програмима лојалности разних предузећа и тако постају превртљиви.

4.1. Циклус стварања лојалног купца

Циклус стварања лојалног купца описује тачке у континууму где предузеће:

1. прво треба да привуче нечију пажњу (домашај)
2. затим их доведете у сферу свог утицаја (стицање или аквизиција)
3. претвори их у регистроване чланове и/или купце (претварање или конверзија)
4. сачува их као купце (задржавање или ретенција)
5. претвори их у заступнике фирме на тржишту (лојалност)

Линије између ових фаза се повлаче у зависности од тога који пословни модел предузеће примењује.

4.1.1. Домашај

У свету рекламирања, домашај се односи на могућност привлачења пажње циљне публике предузећа¹³⁰.

¹³⁰ у телевизији домашај је број људи, или домаћинстава који су у прилици да виде рекламну поруку предузећа, на пример, 5 милиона људи гледа финале светског првенства у кошарци, што значи да је домашај рекламе предузећа која иде за време првог тајм-аута свих 5 милиона. Наравно, никад се не зна да ли је њих 600 000 отишло по пиво а следећих милион окренуло канал јер не воли да гледа рекламе у паузи

Начин за израчунавање домашаја остварује се кроз проценат од укупног тржишта. Примера ради, рецимо да у Србији има 5000 посластичара који су потенцијални купци компанијиног револуционарног мулти-практика. Ако компанија постави рекламу на специјализованом сајту за посластичаре који посећује њих 1500 месечно, домашај компаније је 30% од укупног броја.

Следећи аспект је укупни домашај сајта. Ако на већ поменути сајт за постсластичаре предузеће стави рекламу коју ће видети 2500 корисника, онда је домашај компаније на том сајту 15%. Неке фирме на вебу не мере свој домашај све док корисник не кликне на њихов банер. Они не сматрају корисника да је у њиховом домашају све док њихова промотивна порука није испоручена, прочитана и није изазвала реакцију. Овај корак назива се стицање или аквизиција.

4.1.2.Стицање

У фази домашаја, примарни циљ је стварање свести у публици о томе шта компанија ради, односно који је предмет њеног пословања. Да ли је компанијина циљна група свесна да предузеће производи папирне марамнице, или се ради о политичкој странци која заступа идеју монархије, или се ради о предузећу за прављење кранова за велике ТВ студије? Ово је у супротности са стицањем где је циљ изазвати потенцијалног купца да учествује. Да ли су припадници компанијине циљне групе, после излагања истих промотивној кампањи, некако реаговали и ступили у неки вид интеракције са посматраном компанијом? Да ли су дошли у њихову продавницу? Позвали их телефоном? Факсирали? Мејлирали? Дошли на компанијин сајт?

Већина компанија за потенцијалног купца који је стечен, сматрају некога за кога, (иако одговара њиховом критеријуму за сегментирање тржишта), још увек није јасно да ли је опредељен, спреман и у могућности да купи производ. Оног тренутка када неко коме се компанија обратила промоцијом, учини нешто у смеру куповине (пријави се на мејлинг листу, учествује у анкети, попуни неки формулар на сајту или даунлоудује (свуче) демо са сајта), може се рећи да је компанија стекла потенцијалног купца. Ипак, на овој тачки компанија нема представу да ли ће бити продаје.

4.1.3.Претварање

Велики број компанија сматра да је конверзија тачка у којој је извршена продаја и где се потенцијални купац претворио у право. Ипак, конверзија има много значења (у зависности од посматраних циљева). Посетилац продајних места компанијиних производа се може сматрати претвореним и када купи производ, али и када учествује у анкетама предузећа, и сл.

Процес претварања потенцијалних у праве купце је ствар прогресивног квалификовања посетилаца и акције коју компанија почиње у односу на добијене резултате. Стечени потенцијални купац је тек на почетку квалификовања. Можда је 2500 посластичара и видело компанијин банер, даљих 200 кликнуло на њега, али они још увек нису оквалификовани као потенцијални купци. Можда ће требати неколико посета компанијином сајту и низ радњи на њему да би се проверила њихова намера да купе. Да ли компанијин мулти-практик испуњава њихове потребе? Имају ли они право да донесу одлуку о куповини? Могу ли да га приуште? Само уколико испуњавају

овакве и сличне квалификационе критеријуме, они постају квалификовани потенцијални купци са вероватноћом да ће се претворити у муштерије. С друге стране, они без потребе, жеље и средстава за куповином неће.

4.1.4. Задржавање

Енергија која је до пре неколико година трошена на добијање поруџбине од купца, сада се усмерава ка задржавању истих. Није довољно само привући нове купце, већ компанија мора да их задржи. Сувише велики број компанија пати од таласања (флукуација) купаца и њиховог одлива. Постојеће муштерије су већ једном донеле одлуку да купе од компаније и самим тим имају однос са датом фирмом у смислу поверења и познавања процеса продаје. Фирмине испоруке нису касниле, купац се уверио у способности фирминог одељења за подршку, и он има неки општи осећај да компанија држи до датих обећања.

Овај ниво поверења неопходан је да би се задржао купац од једне до друге испоруке или од једне до друге верзије производа. Овде су критични фактори: подршка, квалитет и ефикасност. Док се тренуци стицања, претварања и донекле домашаја релативно лако могу одредити на временској скали, код задржавања проблем је мало већи¹³¹. У једном тренутку компанија досегне до циљне групе из које у другом тренутку поједини постану потенцијални купци од којих у трећем неки купе производ и тако постану стварни(реални) купци. Али после ког периода времена компанија може да каже да је купац задржан¹³²? У неким пословима са великим обртом купаца, они се не могу сматрати задржаним пре него што пазаре 5 до 6 пута у датом временском периоду.

4.1.5. Лојалност

Лојалност је крајњи циљ коме је окренуто свако предузеће које је маркетиншки оријентисано. Сатисфакција је неопходан, али не и довољан услов лојалности. Изазов није у томе да купци буду задовољни, изазов је створити одушевљене и лојалне купце. Сатисфакција је означена као привремено стање особе коју треба превести у трајну лојалност. Основно питање које тражи одговор односи се на то који аспекти сатисфакције доводе до лојалности и колико је лојалност зависна од конкретног аспекта сатисфакције?

Лојалност потрошача полази од идеје да особа преферира одређену марку производа. Више лојалних потрошача у укупном броју потрошача који користе одређена добра и

¹³¹ Ако купац своју другу куповину код компаније обави тек за осам месеци, Да ли је овај купац задржан? Деактивиран па реактивиран? Изгубљен па повраћен? Уколико компанија не продаје приватне млазњаке или аутомобиле, у којем случају би овај купац дефинитивно био окарактерисан као задржан. Да би се потрошач окарактерисао као задржан, временски период његовог задржавања мора бити прилично кратак.

¹³² Два су главна начина за задржавање купаца. Један се састоји у постављању већих баријера за прелазак. Неки су мање спремни да пређу код конкуренције ако то изискује велике трошкове капитала, истраживања или губитка попушта на лојалност. Други је у пружању веће сатисфакције купцу. Тада је конкурентима много теже да понуде ниже цене или дају подстицаје за прелазак код њих.

услуге, већи је позитиван ефекат за предузеће. Поставља се питање шта је у ствари лојалан потрошач и како би се могла дефинисати лојалност.

Први приступ од важећа два, полази од ставова потрошача, односно од његових преференција, заснованих на оствареној сатисфакцији у предходној куповини. Међутим, преференције не могу бити једини критеријум лојалности

Лојалност можемо дефинисати као: „чин везивања – како на интелектуалном тако и на емоционалном нивоу – за неку радњу или особу“ или као „приврженост марки или продавници или добављачу, базираној на јаком позитивном ставу и испољава се у сталним поновљеним куповинама”¹³³. Ова дефиниција наглашава две ставке – став и понашање потрошача, који опредељују четири могуће ситуације на тржишту(сл.16.)

| | | П о н а ш а њ е | |
|----------------|------|--------------------------|---------------------------|
| | | Јако | Слабо |
| С т а в | Јак | <i>Лојалност</i> | <i>Латентна лојалност</i> |
| | Слаб | <i>Сумњива лојалност</i> | <i>Нема лојалности</i> |

Слика 16. Лојалност базирана на ставовима и понашању (Извор: М. Милисављевић и остали, цит.рад, стр.54)

Ситуација коју карактеришу подједнако слаб став и понашање свакако је логично одсуство лојалности потрошача. Слаб став означава чињеницу да потрошач нема навику или преференцију куповине датог производа/услуге. Супротно томе, јак став и јако понашање ознака су искрене лојалности. Поред ове две ситуације, постоји и ситуација карактеристична по јаком понашању, али слабом ставу потрошача, и она означава сумљиву лојалност коју карактерише случајна куповина одређене марке производа/услуге. Иако потрошач понавља куповину, не може се говорити о лојалности, јер исти нема позитиван став о марки производа. Последња ситуација карактеристична по јаком ставу, али слабом понашању, означава латентну лојалност узроковану разлозима.

Најбоља ствар код «лојалиста» је да они нису верни само производу компаније већ и самој компанији. Они су ти који су вољни да заступају њене интересе свуда и који препоручују свом окружењу све што оне раде. Они покрећу корисничке кружоке и клубове обожаваалаца. Они тетовирају лого фирме на свом телу. Иако звучи невероватно, Харли Дејвидсон или стара ЈНА су одличан пример «лојалиста».¹³⁴

¹³³ М. Милисављевић и остали, цит.рад, стр.48

¹³⁴ На Webu, лојалност се изражава и количином посета сајту у одређеном временском периоду. Људи који посећују сајт више од једном недељно можда су вреднији од оних који то раде једном месечно. Потенцијални купци који разматрају куповину аутомобила ће вероватно пре купити исти ако долазе на сајт сваког дана у току једног месеца, али не треба очекивати да ће то да раде из месеца у месец. Једном кад се одлуче и купе, вероватно годинама неће посетити ниједан сајт за продају аутомобила. Тако, различите врсте сајтова различито тумаче лојалност. Они који зависе од продаје рекламног

4.1.5.1. Лојалност потрошача марки производа

Кључни фактори који утичу на стварања лојалности потрошача марки производа у литератури се сврставају у три групе.

Прва група садржи очекивања у ком степену ће марка одражавати перформансе производа, као и друштвену и емоционалну идентификацију потрошача са производом. Обично потрошачи преферирају производе који у потпуности задовољавају њихове жеље и потребе. Наиме, опште је познато да се марке производа разликују не само по квалитету перформанси које пружају, већ и специфичностима који утичу на повећање корисности за потрошаче. Зато марке производа дизајниране за циљна тржишта много више траже од потрошача него производи намењени широкој маси.

Друга група карактеристична је по томе што потрошачи преферирају марке производа који одражавају жељени имиџ који се перфектно уклапа у реални свет потрошача. Завидан број потрошача купује искључиво фирмиране производе, који ће одражавати лични имиџ дате особе, и у светлу како би други желели да га виде.

Трећа група фактора односи се на емоционалну идентификацију потрошача са марком производа/услуга.¹³⁵ Многи потрошачи често нису ни свесни ефеката стимуланса од стране властитих чула и често траже аргументе да су поступили на исправан начин у куповини.

Лојалност потрошача марки неретко је последица и формираних навика и дуготрајне употребе производа/услуге.

4.1.5.2. Лојалност потрошача продајном објекту

Аналоган концепт лојалности потрошача марки производа/услуге је лојалност потрошача продајном објекту. То је, ништа друго до потрошачев избор места куповине који се заснива на пожељним ставовима. Од тога «шта» потрошачи очекују да ће пронаћи и купити у продајном објекту и «како» се тај процес уклапа у лични концепт потрошача зависиће лојалност потрошача продајном објекту.

Од фактора из групе «шта» је важно за потрошача, у принципу се наводе: асортиман¹³⁶, висина цена¹³⁷, мерчендајзинг¹³⁸.

простора, потпуно су посвећени привлачењу што већег броја посетилаца и осигуравању тога да прегледају што више страна на сајту.

¹³⁵ многи потрошачи се у потпуности идентификују са марком производа

¹³⁶ асортиман се односи на број различитих производа који се налазе у понуди продајног објекта. Потрошачи неретко преферирају оне продајне објекте који располажу широким асортиманом разноврсних производа-такви продајни објекти штеде њихово време и напор

¹³⁷ Политика и ниво цена су свакако важни фактори опредељења потрошача где ће куповати производ/услуге. Потрошачи желе да набаве производ по нижим ценама, али не на уштрб квалитета.

Лојалност потрошача продајном објекту условљена је и искуством потрошача у конкретној продавници и «како» се то уклапа у његов лични концепт. Маркетинг, стога, мора да води рачуна о мерчендајзингу, информисању и опслуживању, персонализацији и удобности потрошача приликом куповине. Мерчендајзинг треба да потрошачу олакша избор и куповину. То ће зависити од начина излагања артикала, сигнализације, и других елемената промоције на месту продаје. Продавци, продајно особље, морају да буду обучени тако да по страни остављају проблеме, а потрошачима пружи поуздане информације и помогну у избору производа и услуга. Улога продавца свакако је најзначајнија. Иако продајно место има добар мерчендајзинг без доброг особља не може се рачунати на дугорочну лојалности продајном објекту. Удобност и персонализовање куповине као и тренутно решавање проблема купаца допринеће бољем имиџу продајног објекта у целини и његовом фаворизовању у односу на конкуренцију.

4.1.6. Типови лојалности

Приликом анализе лојалности мора се имати на уму чињеница, да као што постоје различити нивои сатисфакције, тако постоје и различите типови лојалности. Све потрошаче тако делимо у четири категорије (зависно од степена лојалности):

- 1) апсолутно лојални – ситуација где купац купује само једну марку производа коју преферира у дужем временском интервалу
- 2) релативно лојални – купац купује 2-3 префериране марке у неком периоду
- 3) непостојано (променљиво) лојални - мења марку у краћим временским интервалима тако што купује једно време једну, затим касније прелази на другу итд.
- 4) нелојални – купац купује оно чега има у продавници (на шта наиђе) или пак тражи разноврсност, тако да не постоје правила у куповини одређене марке.

Набројани типови лојалности карактеристични су за свако тржиште. Предузећу, је наравно у интересу да има што више купаца из категорије апсолутно лојалних, међутим, у зависности о коме тржишту производа/услуга је реч и лојалност ће бити различита.¹³⁹

4.1.7. Лојалан потрошач, услов успешног пословања

Чињеницу да је много скупље привући новог него задржати постојећег потрошача навели смо неколико пута. Водећи се управо тим разлогом, предузећа су

¹³⁸ мерчендајзинг се најчешће односи на квалитет производа и услуга које продајни објекат поседује и нуди. Управо се по овом фактору најчешће и разликују продајни објекти. Наиме, са једне стране налазе се они који нуде «бофл», односно робу лошег квалитета, а са друге они који располажу робом најбољег квалитета, дизајна...

¹³⁹ сматра се да је виши степен лојалности код производа типа цигарете (71%), паста за зубе (61%), кафа (58%), пиво (48%) итд. Насупрот овом, компанија Shell је истраживањем спроведеном деведеситих година прошлог века дошла до податка да у 85% случајева потрошачи нису лојални одређеној марки а ни месту –локацији (бензинске пумпе). (Момчило Милисављевић, Маркетинг, XVIII издање, Мегатренд, Београд, 1998, стр.170.)

заинтересована да имају што већи број лојалних потрошача (подсећамо да лојалност третирамо као приврженост марки, продавници, добављачу, заснованој на јаком позитивном ставу реализованом у поновљеним куповинама) јер ће тиме имати вишеструку корист. Та корист се огледа пре свега:

1. у поновљеној куповини – значи да и купује више
2. код потрошача постоји мања осетљивост на флукуације цена, што значи да више вреднује вредност производа
3. задржавању постојећег потрошача
4. позитивној пропаганди о производу
5. потрошач је уз предузеће и у тешким тренуцима
6. спремност на сарадњу од стране потрошача је на завидном нивоу
7. шири се интересовања и на друге марке производа предузећа
8. већа је вероватноћа да ће са предузећем поделити вести (било добре или лоше) него обични купци
9. посредно утиче и на интерну сатисфакцију – осећај задовољства запослених произилази из чињенице да се потрошачи третирају као људи, као пријатељи.
10. верни потрошачи су изгубљени за конкуренцију.

Услед набројаних користи, од предузећа се очекује да успостави дугорочну сарадњу са потрошачима, да изгради стабилне односе са лојалним потрошачима, јер само тако је предузеће у могућности да одговори на нараслу конкуренцију. Уколико је предузеће успоставило маркетинг односа са лојалним потрошачима имаће велике шансе за дугорочни успех у пословању, односне имаће војску лојалних потрошача, а они ће утицати на повећање активе предузећа као и на финансијски резултат.

5. Стварање јаких веза са потрошачима

5.1. Прилагођавање понуде

Успостављање концепта маркетинг односа, који са собом носи изградњу дугорочних односа и персонализацију потрошача, подразумева и адекватну понуду организације, прилагођену потребама и укусима појединаца. Постоје различити начини да се учини прилагођавање понуде. У принципу постоје три типа прилагођавања:

- прилагођавање производа
- прилагођавање услуге
- прилагођавање комуницирања

Стална интеракција са потрошачима представља основну претпоставку, као и саставни део прилагођавања понуде. Највећа могућност прилагођавања понуде лежи код производа велике вредности, и код производа који су резултат појединачне производње, или, производње у малим серијама. Таква предузећа омогућавају потрошачима да траже одређени тип-модел производа¹⁴⁰. Међутим, ово је карактеристика малог броја предузећа и то пре свега из сектора business-to-business. Када се говори о прилагођавању производа, мисли се, пре свега, на производе масовне репродукције и серијске производње. До скоро, ова идеја се сматрала као идеал-готово

¹⁴⁰Као најбољи пример тражње одређеног модел-типа производа је бродоградња

немогућа. Међутим, убрзани развој технологије, као и повећање флексибилности производног процеса, омогућили су да се ова торија претвори у праксу.

Израз масовно прилагођавање у теорији и пракси се користи са циљем да се прикаже способност предузећа да на масовној основи припреми и произведе индивидуално дизајниран производ, како би појединачни захтеви били задовољени.¹⁴¹ Овде се поставља питање како масовну производњу прилагодити појединачним жељама. Као претпоставке масовног прилагођавања наводе се: личне потребе и преференције; креирање јединствене понуде; схватање вредности (од стране потрошача) коју јединствени производи имају; флексибилна технологија и процеси; подршка посредника и снабдевача¹⁴².

Структура масовног прилагођавања слична је оној код масовне производње са више варијетета. Међутим, разлике ипак постоје. Уместо бирања између различитих понуђених алтернатива, потрошач даје информације које ће омогућити предузећу да прилагоди производ властитим захтевима. Предности прилагођавања су у обарању трошкова залиха (готово да их нема), а главни недостатак је у чекању на испоруку. Стога, може се закључити да је кључно код прилагођавања понуде: да се сазнају захтеви потрошача, и да се одржи стална интеракција са њима¹⁴³; да се располаже флексибилним производним процесом који захтеве може да материјализује¹⁴⁴; да се има такав систем логистике који ће с једне стране омогућити да производни процес се несметано одвија, а да и потрошач добије производ на време и начин који је специфичан.¹⁴⁵

Поред прилагођавања понуде производа, неопходно је извршити и прилагођавање понуде услуга. Главна карактеристика услуга је њихова неопипљивост. У пракси није лако диференцирати производе и услуге, јер је мало чистих услуга, које су без физичке компоненте, као и производа без пратећих услуга. Код прилагођавања услуга кориснику неопходно је остварити неколико претпоставки: треба познавати потребе, интересовања, захтеве потрошача; особље треба да је обучено и овлашћено да услуге прилагоди и *ad-hoc* реагује када је то потребно; адаптирана услуга треба да носи вредност за потрошаче (допунску корист и већу сатисфакцију); неопходно је познавати природу услуга и специфичности које услуге чине одговарајућим за потрошаче.

¹⁴¹ Они само примењују оно што се вековима примењивало, услужују појединачно потрошаче

¹⁴² Gordon Ian, цит.рад, стр.220

¹⁴³ Информација о захтевима потрошача су основ покретања производње. Ту не би требало да има проблема, али се дешава да потрошач често не зна шта жели, што је препрека даљем раду.

¹⁴⁴ Флексибилни производни процес захтеве потрошача треба да материјализује у физички производ. Примена компјутерске технологије омогућила је прилагођавање производа појединачним захтевима потрошача.

¹⁴⁵ Логистика у току производног процеса, мора да обезбеди све компоненте да се производња несметано одвија како би се добио жељени производ, док дистрибуција сваком појединачном потрошачу је индивидуална, што свакако повећава трошкове с једне стране, али са друге омогућава доступност производа благовремено, у најкраћем могућем року. Дешава се да је логистика некада уско грло, јер је њу немогуће обавити савременом техником, те треба користити класичне методе које нису прилагођене новом начину производње

5.2. Креирање додатне вредности за потрошача

Успостављање концепта маркетинг односа је веома сложен процес, састављен из различитих, интегрисаних акција, усмерених на испоруци веће вредности за потрошаче. Из тог разлога направљене су многобројне форме награда за лојалне потрошаче¹⁴⁶. Оне се разликују од класичних метода унапређења продаје у самом континуитету. Намењене су само најбољим потрошачима, и када је то могуће персонализоване су и мултидимензионалне.

Да би предузеће успешно развило односе са потрошачима неопходно је да оствари јаке везе са купцима, а то може постићи давањем: додатних финансијских погодности, додатним друштвеним погодностима и додатним структуралним везама (креирањем додатне вредности за потрошаче).

Додатне финансијске погодности. Две су врсте финансијских погодности које компаније могу да пруже: програми учесталости, и програми клупског маркетинга. Програми учесталости треба да купцима који купују често и троше доста велику суму новца, обезбеде награде. Маркетинг везан за учесталост куповине резултат је чињенице да 20% купаца може чинити 80%¹⁴⁷ ¹⁴⁸ његовог свеукупног пословања. Свакако, предузеће које прво уведе поменуте програме бележи и највеће успехе, нарочито ако конкуренција споро реагује. Једини недостатак ових програма јесте да они могу ослабити усресређеност предузећа на пружање врхунских вредности купцима. Друга врста програма маркетинга, који су купцима нудили чланство у клубовима, формирали су тзв. афинитетне групе међу својим корисницима како би их још више везали за себе. Чланство се стиче одмах након куповине одређене количине робе, или плаћањем чланарине (тима се ствара дугорочна лојалност).

Додавање друштвених повластица. Запослени у предузећу раде на повећању социјализације са потрошачима. Основа свега је да брижна предузећа преобрађују своје купце у клијенте. Donelly, Berry i Thompson истичу ту важност: "Купци могу бити безимени за институцију; клијенти не могу бити безимени. Купци се услужују као део масе или део већег сегмента; клијент се услужује на индивидуалној бази. . . Купце услужује ко год је слободан тог тренутка; клијенте услужују професионалци који су им додељени."¹⁴⁹ Следећом табелом указује се на разлике између друштвено оријентисаног приступа са приступом који то није.

¹⁴⁶у литератури можемо срести категорију програми лојалности, али треба имати на уму да она превише уско схвата награде који потрошачи добијају за вредност коју пружају предузећу, и посматра се као стратегија, а не као круна једног целокупног процеса развоја дугорочних односа са потрошачима како би и требало.

¹⁴⁷ Котлер, Ф., цит. рад., стр. 50.

¹⁴⁸ American Airlines била је једна од првих предузећа која је користила такав маркетинг кад су одлучили понудити програм бесплатних миља својим корисницима почетком 80-их година, тај програм су даље прихватили Marriott хотели, увођењем Програма уважених гостију, где су чести гости добивали квалитетније собе или бесплатне собе након прикупљеног одређеног броја бодова. (Котлер, Ф., цит. рад., стр. 50.)

¹⁴⁹ James H. Donnelly, Jr., Leonard L. Berry i Thomas W. Thompson, Marketing Financial Services – A Strategic Vision Homewood, IL: Dow Jones – Irwin, 1985. преузето Kotler, F., Upravljanje marketingom, Analiza, Planiranje, Primjena i Kontrola, Zagreb, 1999, стр. 51

Табела 3. Акције које утичу на односе купаца и продаваца

| Добре акције | Лоше акције |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Иницирати позитивне телефонске позиве Препоручивати Говорити искрено, отворено Користити телефон Исказати захвалност Давати предлоге Користити речи "ми" при разговорима о решавању проблема Спречавати проблеме Користити жаргон Проблеме изражавати на особан начин Говорити о "нашој заједничкој будућности" Рутинирати одговоре Прихватити одговорност Планирати будућност</p> | <p>Само узвраћати телефонске позиве Извињавати се Повлађивати Користити кореспонденцију, дописивање Чекати неспоразуме Чекати захтеве Користити службену фразе "дугујете нама" Само одговори на проблеме Користити предуге стручне изразе Скривање проблема особности Говорити о "добрим старим временима" Одговор "из ведре неба" Пребацивати кривицу на некога другог Анализирају прошлост</p> |

(Извор: James H. Donnelly, Jr., Leonard L. Berry I Thomas W. Thompson, Marketing Financial Services – A Strategic Vision Home-wood, IL: Dow Jones – Irwin, 1985. преузето Kotler, F., Upravljanje marketingom, Analiza, Planiranje, Primjena i Kontrola, Zagreb, 1999, str. 51)

Додавање структуралних веза. Предузеће може опремити купце специјалном опремом или их повезати електронски, чиме им олакшава наруџбине, плаћање и друге активности усмерене према предузећу. Циљ маркетингера је повећање склоности купаца ка поновом куповини производа компаније. То постиже стварањем структуралних веза са купцем путем:

- Склапања дугорочних уговора
- Наплатом ниже цене онима који купују веће количине
- Претварањем производа у дугорочни сервис

Методи се често у пракси преплићу. Награде се појављују као опипљиве и неопипљиве (типа чланства, статуса...). Потрошачи према истраживањима углавном преферирају опипљиве награде и то у форми конкретног производа (путовања), у односу на попусте. (Зачетници развоја ових програма лојалности биле су авио-компаније. Разлози наравно леже у великој конкуренцији, великом броју путовања грађана).

6. Маркетинг мреже

Највећи број компанија своје производе крајњим потрошачима не продаје лично. То остварује посредством других компанија са којима је у блиском савезништву. За **маркетинг мрежу** може се рећи да је састављена од организације и сктејхолдера¹⁵⁰

¹⁵⁰ Узмимо за пример случај компаније Messier Dowty (Месије Даути). То је компанија која се бави производњом опреме за слетање авиона. Оквир и карактеристике њиховог производа уско су везане за сам авион, и једино су употребљиве ако су „удизајниране“ у складу са њим. Компанија тако постаје део мреже која укључује ваздухопловне снаге као и добављаче гума за слетање.

(пословни партнери- потрошачи, запослени, добављачи, дистрибутери...) са којима компанија гради узајамно профитабилне пословне односе. Уместо конкуренције између организација, конкуренција постоји између маркетинг мрежа, а победник је она организација која има најбољу мрежу. Савремена маркетиншка пракса показује да се конкуренција више не одиграва између предузећа или установа, већ између мрежа, а награда одлази онима која су изградили супериорнију - добру и чврсту мрежу. Развој снажних односа захтева разумевање способности и ресурса различитих група, као и њихових потреба, циљева и жеља. Мрежни маркетинг мора бити утемељен на доказима обезбеђеним истраживањим о ранијим начинима задовољавања потреба купаца, демографским карактеристикама, бихевиористичком понашању и преференцијама у погледу дистрибуције услуга, медија и начину комуникације. Мисија мрежног маркетинга базирана је на изградњи лојалности купаца, са фокусом на доживотну вредност купца, повећању удела у корисницима услуга, а све кроз квалитетну понуду прилагођену појединачним захтевима изабраних циљних група. Способност компанија да послују и изграде појединачне односе са купцима постала је могућа захваљујући напретку у прилагођавању производње специфичним потребама купаца, рачунарима, Интернету и софтверу за маркетинг на базама података.

Наредна слика даје приказ упоредног прегледа маркетинг односа са трансакционим маркетингом и маркетинг мрежама. Показује да су трансакциони и маркетинг односа слични по томе што код оба „ради продавац за купца“. Насупрот њима, маркетинг мреже су перспективне само у наглашавању важности мреже при разумевању понашања компанија пре него да се ради о добитној стратегији. Употреба алтернативног термина „тржиште као мрежа“ уместо маркетинга мрежа даје бољи утисак пасивне улоге коју има.

Табела 4. Поређење трансакционог маркетинга, маркетинга односа и маркетинг мреже

| | Трансакциони маркетинг | Маркетинг односа | Маркетинг мреже |
|-------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|
| Фокус | Профитабилне трансакције | Профитабилни односи | Везе међу организацијама |
| Играчи | Купци и продавци на отвореном тржишту | Купци и продавци у међусобном односу | Продавац, потрошач и друге организације |
| Комуникације | Компанија тржишту | Појединац појединцу | Организација на више нивоа |
| Стил комуницирања | „Дужина руке“ | Интерперсонални | Мултиперсонални |
| Трајање | Дискретно | Животни век | Константан, ал с`интезитетом који варира |
| Формалност | Формалан | Вођен | Интерактиван |
| Снага | Активан продавац | Продавац управља | Реципрочни односи |

(Извор: Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Ц., Армстронг Г., Принципи маркетинга, Мате, Београд, 2007. стр.478)

Интерес за „тржишта као мреже“ произашао је из општег тренда у пословању компаније како би се нагласило „партнерство“ и „стратешка удруживања“. Овај тренд се уздиже далеко изнад маркетинга како би се укључила не само куповина, већ и дистрибуција, истраживање и развој, као и сама производња. Много пре него што је препознат и развијен концепт маркетинг односа, водеће компаније развиле су „односе у куповини“, где су нарочито јапанске компаније успоставиле јако блиске односе са добављачима које су преферирале. Велики број компанија, укључујући и трговце на мало, усвојиле су тај приступ до те мере да потрошач диктира истраживање и развој, као и сам производ, продају и маркетинг продавца.

Ако узмемо у обзир чињеницу да су и релативно једноставне двосмерне мреже многим људима и компанијама веома комплексне, отуда не чуди ситуација која управљање мрежама са више чланова бива третирана као веома тешка и захтевна. За секторе који су карактеристични по високој потрошњи, попут одбране и ваздухопловства приметна је доминација америчке брзоинтегришеће индустрије над европским националним конкурентима. То се најбоље види из *Boeing-MacDonell Douglas* (Боинг-Мекдонел Даглас) комбинације. Erbas се нада надметању са Боинговим 777 и мањим 747, али, како би се то остварило, власници Erbasa се морају са тиме сложити. То указује на договоре који треба да се постигну са британским BAe-ом, француским Aérospatiale-ом (Ероспасијалом), немачки DASA-ом и шпанском Casa-ом, као и с владама које ће морати да плате трећину трошкова развоја. Због невољности британске владе да да 120 милиона долара, БАе преговара с произвођачима у Италији, Кини, Тајвану, Малезији и Северној Америци с надом да ће њихове владе бити дарежљиве¹⁵¹. Као резултат поменутог неспоразума, европски политичари су позвали на убрзану реструктуацију Erbasa.

6. 1. Добављачи

За успешност пословања компанија нису довољни само квалитетни односи с купцима, већ је неопходно успоставити и односе са добављачима. Добављачи су организације од којих предузећа врше набавку производа и услуга. Управљање односима с добављачима представља важан организацијски процес. Предузећа свакако морају идентификовати у коликој мери поједини добављач доприноси стварању вредности кроз процес набавке. У складу с тиме, у теорији и пракси се увредила подела на стратешки важне (кључне) и мање важне (трансакцијске) добављаче.

Ове организације постепено се трансформишу у организације које обезбеђују додатну вредност производа намењених потрошачима. За компаније које оперишу на високо конкурентним тржиштима где су разлике између производа минималне, постићи најбољу могућу цену набавке је веома значајно, јер ће тиме снизити трошкови, а то ће цену направити прихватљивијом за потрошаче.

У business-to-business маркетингу, поједини добављачи су потрошачи неких других компанија, те је важно схватити како добављачи, предузеће и интермедијари раде заједно у креирању вредности за потрошаче.

Обзиром да смо маркетинг односа означили као процес «идентификовања, успостављања, развоја и одржавања (и по потреби прекида) односа са купцима и другим стејкхолдерима» требамо рећи да у групу тих других стејкхолдера спадају добављачи. Из тог разлога предузећа требају посветити пажњу и добављачима. Правилан однос и дугорочна сарадња су вишеструко корисни за предузеће и о томе компаније и њихови маркетингери морају водити рачуна. Пре свега кроз поуздане добављаче обезбедиће да људи из набавке купују квалитетан материјал који ће омогућити компанији да испоручи одговарајући ниво квалитета својим потрошачима. Непоуздани добављачи могу довести до кашењења у производњи а то ће довести до

¹⁵¹ Котлер, Ф., и остали, цит. рад. стр. 479

неиспуњења обавеза према потрошачима. Добри добављачи могу доносити идеје које ће допринети повећању вредности за компанију.

У данашњим условима привређивања већина компанија се опредељује за смањење броја добављача. Полази се од идеје да је бољи један добар добављач него три просечна. Поједине компаније су се определиле за једног првокласног добављача уместо да кроз надметање између просечних остваре извесне уступке. Аутомобилска индустрија је отишла најдаље са тим, они се опредељују за једног добављача за седишта, другог за мотор...Ови добављачи су партнери, и они доприносе успеху предузећа.

Узимајући у обзир чињеницу да се за набавку издваја 50% прихода, правилан одабир добављача је веома битан за успешно пословање предузећа. Политика избора добављача је стратешка за целокупни процес набављања у предузећу као и за набавку уопште. Набавна функција предузећа је успешна уколико су задовољени захтеви предузећа у погледу квалитета, квантитета, цена, рокова испоруке и услова плаћања. Да би се то постигло неопходно је обезбедити увид у потенцијалне изворе набавке и у селекцију могућих добављача. Таква политика спречава случајан одабир добављача који је по правилу са негативним последицама. Циљ је да се на листи нађу добављачи коју су у могућности да снабдеју предузеће у траженом квалитету, и захтевном року, који су коректни у извршавању обавеза, а истовремено воде политику унапређења производње и иновацију асортимана...У савременим условима привређивања избор добављача своди се на принцип «just-in-time» (а значи да производи долазе директно од добављача, а не из складишта предузећа).

Као мерила¹⁵² на основу којих се формира мишљење о квалитету добављача и који су у стању да задовоље поверење предузећа наводе се само они:

- који су у могућности да купца снабдевају у траженим количинама и захтеваном року;
- који су коректни у односу са купцима;
- чије је здраво финансијско стање;
- чији су услови продаје разумни и адекватни тржишним приликама;
- који воде политику непрекидног унапређења својих производа и производних поступака, односно непрекидног иновирања асортимана

Уколико предузеће одабере добављача који није у могућности да задовољи потребе компаније, такав одабир негативно ће се одразити на пословни успех предузећа.

У савременим привредама значај је на добављачима који имају развојне способности, односно који су партнери у набавци и који својим идејама и решењима могу допринети побољшању квалитета финалних производа и бољој тржишној позицији предузећа. Са њима предузећа граде партнерске односе, а за узврат добијају квалитет, цену, поузданост и рок испоруке, који су заправо и главни критеријуми код одабира добављача.

¹⁵²Ђузовић,Сретен, Избор добављача кључна претпоставка успешне стратегије набавке,Економика, Ниш. стр.46

6.1.1. Развој маркетинг односа и стратегијског партнерства са добављачима

Као један од циљева концепта маркетинг односа су и коректни односи са добављачима. Само уколико предузеће има добре односе са својим добављачима биће у могућности да их задржи. Уколико предузеће има поуздане добављаче, оно ће бити у могућности да залихе производа држе на минимуму, а тиме ће наравно снижити и трошкове свог пословања. Из тог разлога за предузеће је у интересу да односе са добављачимима гради на основу узајамног интереса, у духу разумевања, поверења и помагања. Зато, купац треба да зна шта може да унапреди, а шта да поквари односе са добављачима. У циљу развијања и неговања успостављених односа са добављачима, предузеће мора ду чини неколико битних ствари.

1. Предузеће-купац мора да негује своје пословне везе са добављачима. Она предузећа мале куповне снаге сем путем коренспонденције, морају и лично да контактирају добављаче, само тако брже ће стећи приврженост добављача и репутацију на набавном тржишту¹⁵³.
2. У складу са познавањем захтева тржишта предузећа-купци треба да буду од помоћи добављачима у избору како производне тако и развојне орјентације, као и да им у границама могућности дају извесну економску и техничку помоћ (дизајн, амбалажу, исл.). На тај начин купац дугорочно обезбеђује сигурније и трајније изворе набавке.
3. Предузећа требају прихватати са разумевањем добављачеве измене термина испорука (ове измене, свакако, изазивају поремећаје код предузећа-купца, и таква одлагања поуздани добављачи тражиће само у крајњој нужди). Уколико ове промене узрокују објективни разлози, купац не треба да прави проблеме око њиховог прихватања.

Независно од положаја на тржишту, купци према добављачима не би требало да практикују политику свршених чинова. Треба да избегавају низ радњи у набавном пословању попут: стонирања поруџбина (уколико је немогуће избегнути стонирање о томе треба на време обавестити добављаче, како би он пласирао робу на другој страни); мале и изненадне поруџбине (оне ремете планове како производње тако и продаје добављача, то се одражава на поскупљење производње јер се често ради прековремено); промене у поруџбинама које се већ налазе у извршавању.

Као и сваки други односи и ови односи пословних партнера су двосмерни. Зато, стварање добрих односа са добављачима не зависи само од купца већ и од добављача. „Трајност тих односа зависи од узајамних интереса који се обезбеђују кроз купопродајне односе“¹⁵⁴. Некоректно је да услед тренутног преимућства неког од партнера то буде злоупотребљено и доведе другог партнера у ситуацију да губи на послу (добављачу, чим се укаже прва прилика прекинуће пословне контакте). Обострана жеља пословних партнера води развоју маркетинг односа-развоју стратегијског партнерства. Партнери остварују висок ниво дугорочне координације како би се реализовали заједнички циљеви. Они се односе на остварење максималног профита и високог ниво задовољства потрошача.

¹⁵³ Ово се наравно односи и на сва друга предузећа-купце који имају односе према добављачима који су од изузетног значаја за снабдевање предузећа.

¹⁵⁴ исто, стр.201

Координација заједничких маркетиншких и укупних пословних активности између предузећа и њихових добављача заснива се на информационој технологији. Савремена информациона технологија омогућава координацију међу пословним партнерима у свим сегментима пословања. Тако нпр. путем електронске поште могуће је остварити поруџбине, што ствара значајне уштеде у трошковима.

У савременим условима пословања предузећа преферирају активну политику развоја својих добављача, уместо класичне набавке. Подршка развоју добављача односи се на оне добављаче који могу бити од значаја у испуњавању специјалних потреба потрошача. „У том правцу врше авансно финансирање производње, пружају бројне услуге у домену контроле квалитета и у целини пружају активну подршку развоју менаџмента.“¹⁵⁵

Добри односи са добављачима су део концепта маркетинг односа и допринеће повећању успешности у пословању предузећа.

6.2. Маркетиншки посредници

Највећи број привредних субјеката реализацију својих производа не врши директно крајњим корисницима, већ је остварује путем маркетиншких посредника. Они обављају мноштво функција и носе разна имена. Неки посредници као нпр. трговци на велико и мало купују и продају робу полажући право на њу, и они се означавају као трговци. Други попут брокера, произвођачевих представника, трговачких агената трагају за купцима и врше преговоре у име произвођача, не полажући право на роби, и означени су као агенти. Постоје и други посредници као што су транспортна предузећа, банке, агенције за оглашавање, складишта, који помажу дистрибуцији робе, не полажући право на њој, нити пак учествују у преговорима о куповини или продају. Они су помоћни субјекти у процесу¹⁵⁶.

Поуздани посредници предузећу обезбеђују успешну стратегију пословања, и пружају пуну вредност потрошачима, а то доприноси и реализацији крајњег циља предузећа, максималном задовољству крајњих потрошача. То задовољство ће се повратно одразити на повећања лојалности, чиме се стварају могућности за повећање профита и успешно пословање предузећа.

6.2.1. Односи са трговином

Малопродаја или трговина на мало је један део у ланцу посредника који испоручују вредност крајњим потрошачима. „Малопродаја укључује све активности које подразумевају продају роба и услуга директно крајњим потрошачима за њихове

¹⁵⁵ исто, стр.202

¹⁵⁶ Компаније се одлучују на коришћење услуга посредника у случајевима када немају довољно финансијских средстава да спроведу директни маркетинг, или када је неизводљиво спровести директни маркетинг, и када се коришћењем посредничких услуга може више зарадити. Користећи се својим знањима, контактима, специјализацијом за обављање извесних операција, посредници обично компанијама нуде више него што она може постићи властитим силама.

личне, непословне потребе“¹⁵⁷ Као критеријуми који сврставају трговину у групацију малопродајних трговина узима се количина продате робе, а не начин како се врши продаја роба и услуга (да ли је то лично, помоћу аутомата, е-маилом, поштом...) или пак где се продаја остварује (у продавници, дому потрошача...).

Постоји велики број малопродајних организације. Оне се најчешће класификују као малопродаја у продавници, малопродаја изван продавнице и малопродајне организације.

Први сусрет потрошача са производима компаније остварује се управо преко малопродаја. Зато, предузећа настоје да успоставе добре односе са малопродајом. На тај начин обезбедиће и повољније третирање властитих производа од стране малопродаваца (стављање производа на изразито видљивим положајима, заузимање ширег простора на полицама трговине, промотивни материјали на пултовима у објектима, и др.), осим тога и само присуство производа у неким реномираним малопродајама биће гарант производима предузећа, и обезбедиће задржавање постојећих, као и привлачење нових потрошача.

Као врста малопродаје сматра се и малопродаја изван продавница¹⁵⁸. Иако се највећи обим продаје остварује преко продавница, малопродаја изван продавница расте много брже од оне у продавницама. Трендови показују да ће се у будућности већина продаја обављати путем поштанских поруџбина, телевизије или путем *Internet* мреже.

Малопродајне организације су трећи вид малопродајне трговине. Иако постоји мноштво малотрговина у независном власништву, тај тренд се мења. Све је већи број оних малотрговина које потпадају под неки облик корпорацијске малопродаје. Њих карактерише постизање већих економских предности као што су велика куповна моћ, већа препознатљивост марки, едуцирано особље. Најчешће врсте корпорацијских малопродаја су корпорацијски ланци продавница, малопродајни кооперанти, франшизне организације и др.

Велетрговина је такође један од тржишних посредника који олакшавају пословање приврних субјеката. Велетрговином се укључују све активности које су везане за продају производа и услуга онима који ће их купити ради поновне продаје или у пословне сврхе. Произвођачи и фармери, као ни малопродаја, не укључују се у велетрговину.

Постоје знатне разлике између велетрговина (дистрибутера) и малопродаја. За разлику од трговина на мало велетрговине не остварују директан контакт са купцима, обраћају много мању пажњу на промоцију, атмосферу, и саму локацију, а и велепродајне трансакције су у много већим износима од оних на нивоу малопродаја, (зато оне покривају веће трговачко подручје од малопродаја).

Услуге велетрговина су вишеструко корисне за предузећа (мада се чини да их произвођачи могу заобићи и робу продати директно малотрговини). Велетрговине

¹⁵⁷ Ф. Котлер, Управљање маркетингом, стр.563

¹⁵⁸ Малопродаја изван продавница обухвата директну продају, директни маркетинг, продају путем аутомата и сервисе за куповину

предузећима-произвођачима обезбеђују да уз прилично ниске трошкове ступе у однос са малим пословним купцима, имају већи број контаката, а и поверење од стране купаца је веће него према неким удаљеним произвођачима. Велетрговци развијају асортимане, бирају такве производе који су потребни купцу па им на тај начин значајно штеде време и труд. Држећи одређени ниво залиха, оне смањују трошкове залиха али и ризике добављачима и купцима. Такође, оне могу и знатно брже доставити купцима производе (налазе се ближе купцима од самих произвођача). Велетрговци и финансирају не само купце кроз давање повољних кредита, већ и своје добављаче вршећи раније поруџбине, и правовремено измирујући властите рачуне. Велетрговци су и значајан извор информација о конкурентским предузећима, пружају предузећу информације о активностима конкурената везане за нови производ, цену и слично.

Наравно, поред позитивних ефеката великопродаје, постоје и они негативни. Наиме, уколико је произвођач сам у могућности да ефикасно обавља функције великопродаје, са трошковима промета нижим од зараде велетрговине, може покушати са директним односима са малопродајом. Ту треба сагледати и фактор покривености тржишта, плаћање од стране велетрговина и др. Ипак, значај велетрговина је неоспоран и велик, што нас упућује на закључак да је неопходно изграђивати добре односе са велетрговинама, јер су они значајн партнер у остваривању пословне политике предузећа, као и самог концепта маркетинг односа.

6.2.2.Агенти и брокери

Агенти и брокери су независни посредници који спадају у великопродају. Они могу да поседују производ, или не, али оно што је карактеристично за њих је да никада производ не преузимају у власништву на себе. Најчешћи задатак им је усмерен ка довођењу у везу продаваца и купаца. Великопродајни агенти се могу сврстати у пет категорија: 1) трговци комисионари; 2) куће за аукцију; 3) брокери; 4) агенти посредници и 5) агенти произвођача¹⁵⁹.

Трговци комисионари физички преузимају производе од произвођача и преговарају о продаји. Они нису ангажовани на дуге стазе. Њихове услуге се најчешће користе у маркетингу у пољопривреди од стране пољопривредних произвођача-фармера који не желе продавати своје производе и који нису припадници ниједне произвођачке задруге. Они функционишу као агенти произвођача и добијају уговорену провизију по обављеној продаји. Произвођачи им остављају извесну слободу код доношења одлука. Власник специфира најнижу продајну цену а комисионар врши продају по најповољнијој цени.

Аукцијске куће доводе у контакт купце и продавце, омогућавајући потницијалним купцима да на једној локацији буду упознати са производима и да путем јавног надметања дођу до истих. Најчешћи предмет рада аукцијских кућа су антички, уметнички производи, крзна, ...Аукцијске куће за учињене услуге зарачунавају провизију.

¹⁵⁹Милисављевић, М., и остали, цит.рад., стр.477

Брокери су самосталани трговци, чија је главна функција да повежу продавца и купце и да им помогну у преговарању, без неког трајног уговореног односа. Брокере плаћа она страна која их је ангажовала. За њих је карактеристично да не држе залихе, не преузимају ризик, и нису укључени у процес финансирања. Њихов производ су информације о томе чиме располажу продавци, и шта је то потребно купцима. Најпознатији су брокери вредносним папирима, осигуравајућа друштва, агенције за пословање некретнинама као и прехрамбени брокери.

Агентима се означавају лица или организације које имају могућност да обављају поједине аранжмане за другог (принципала) у вези са трећом страном о продаји робе. Агенти морају да репрезентују свог принципала и морају да обављају своје послове са пажњом и стручношћу у интересу принципала, као и да га извештавају о својој активности. Генерални агенти имају сва овлашћења од стране продавца, док специјални агенти добијају само ограничена овлашћења.

Може се закључити да ће дугорочно повољни односи са њима поспешити и убрзати реализацију производа, а тиме и побољшати финансијски резултат предузећа.

6.2.3. Физичка дистрибуција (маркетинг логистика)

Физичка дистрибуција је традиционална ознака за поступак довођења робе до купца, а која је већ започела у самој фабрици произвођача. Означава „процес стратегијског управљања кретањем и складиштењем материјала, делова и финалних производа од понуђача кроз фирму до потрошача“¹⁶⁰. „Физичка дистрибуција је управљање низводним и узводним активностима односа са добављачима и потрошачима да се испоручи супериорна вредност потрошачима по нижим трошковима за ланац снабдевања у целини“¹⁶¹. Америчко удружење за маркетинг (АМА) физичку дистрибуцију дефинише као „кретање и манипулисање добрима од места производње до места потрошње и употребе“¹⁶². Учесници ланца обезбеђују не само производе, већ и услуге и информације које увећавају вредност за потрошаче. Како би се то остварило, „неопходно је интегративно управљање тоталним током и каналима дистрибуције од снабдевача до коначних потрошача или корисника“¹⁶³. Овакав приступ ставља знак једнакости између физичке дистрибуције и традиционалног концепта логистике. Физичка дистрибуција је заснована на мрежи односа учесника у маркетинг активностима. Овде се стварају партнерски односи међу учесницима физичке дистрибуције. Мрежа је заснована на поверењу, а не на начинима контроле. Сарадња је основ успеха за све чланове мреже.

На основу наведеног закључујемо да у систему физичке дистрибуције врши се управљање залихама, чувањем и складиштењем производа, планирањем пословних активности, трошковима и роковима испорука, као и комерцијалним активностима на

¹⁶⁰Bowesox J.Donald i Closs J.David, Logistics management, преузето др Владан Божић, др Слободан Аћимовић, Маркетинг логистика, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, 2006. стр.16

¹⁶¹исто, стр.481

¹⁶²www.ama.org.us. преузето Божић, Владан, Аћимовић, Слободан, Маркетинг логистика, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, 2006. стр.17

¹⁶³исто, стр.481

више нивоа. Она (физичка дистрибуција) обезбеђење расположивост, квалитет и благовременост производа потрошачима.¹⁶⁴

У савременим условима пословања услед масовне производње и потрошње долази до повећања трошкова физичке дистрибуције, а нарочито транспорта и складиштења, зато, њен значај знатно расте и на нивоу националне привреде. Сама чињеница да учествују у испоруци вредности потрошачима, и да је њен значај у сталном порасту, учесницима физичке дистрибуције и коректним односима са њима треба посветити пажњу како би се концепт маркетинг односа несметано спровео.

6.2.4. Односи са маркетиншким агенцијама

Захтеви савременог пословања одлазе даље од развоја доброг производа, формирања његове адекватне цене или доступности циљним тржиштима. Они захтевају извесну комуникацију са посредницима, потрошачима и јавношћу. Као механизам комуникација јавља се промоција. Она се означава као размена информација између потрошача и продаваца. Њен задатак се огледа у информисању, подсећању и убеђивању потрошача да реагују на производе предузећа. Та реакција може да буде преточена у куповину, промену мишљења у вези марке или самог одласка у продавницу. Значајности и важности промоције свесни су сви тржишни учесници који желе да продају производ или да изврше неку услугу. Да би постигле већи успех у комуницирању, компаније ангажују маркетиншке агенције да осмисле што ефектнију рекламу, ПР агенције да креирају што бољи имиџ, као и стручњаке за унапређење продаје.

Комуницирање између компанија и маркетиншких агенција је условљено величином компаније. То значи да само велике компаније имају могућност да ангажују маркетиншке агенције, док мале компаније промоцију обављају из својих продајних сектора, користећи се властитим идејама.

Маркетиншке агенције су у могућности да обезбеде компанији такво оглашавање које ће допринети повећању обима продаје. Маркетиншке агенције кроз продају решења или пак сна обезбеђују реализацију производа. У томе су оне супериорне у односу на саму компанију. Оне промоцију усмеравају ка аспирацијама купаца¹⁶⁵. Међутим, пре него што се компанија одлучи на рекламу треба да размисли да ли је паметније да новац уложи у производњу бољег производа, унапређење услуга које пружа, дизајнирање изузетног производа, или да кроз скупе рекламне кампање утиче на психологију потрошача манипулишући њиховим опажањима.

¹⁶⁴Расположивост значи имати прави производ на правом месту и у право време. Квалитет је ознака за испоруку производа у жељеним условима-квалитета неће бити уколико је производ погрешне боје, оштећен или погрешан. Благовременост се односи на брзину испоруке какву потрошач жели. (извор: Божић, Владан, Аћимовић, Слободан, Маркетинг логистика, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, 2006. стр.482)

¹⁶⁵Фераријеви аутомобили испуњавају сан купаца: обезбеђују му друштвено признање, слободу и хероизам

Уколико компанија има лојалније купце, она мање треба да улаже на оглашавање. Наиме, већина купаца ће се вратити и без адвертајзинга, а и већина купаца ће сама рекламирати производ компаније уколико је задовољна њиме. Но ипак, савремено пословање од компанија захтева и оглашавање. Јер, као што каже Стјуарт Хендерсиб Брит „пословати, а не рекламирати се, је исто што и намигивати девојци у мраку. Ви знате шта радите, али други не“¹⁶⁶. Тај разлог намеће предузећима нужну сарадњу са маркетиншким агенцијама. Чињеница да они добро комуницирају са циљним потрошачима, обавезује компаније да граде партнерске односе са њима. У супротном лоши односи, слаби контакти, од компанија и њихових производа могу направити губитнике. Добра маркетиншка агенција ће упутити предузеће да промоција није само телевизијска реклама, већ да компанија треба да створи и идентитет марке, паковање, представнике за штампу, публицитет, да пружа услуге купцима, да врши спонзорство, да им препоручи начин опхођења према запосленима, као и начин јављања секретарице компаније на телефон, а то већ залази и у сам маркетинг односа.

6.2.5. Односи са финансијским посредницима

Све трансакторе који су активно укључени у промет финансијских инструмената означавамо као учеснике финансијских тржишта. Најдоминантнију улогу међу учесницима финансијских тржишта имају финансијски посредници. Финансијским посредницима називамо све “финансијске институције које прикупљају средства преузимајући обавезе према повериоцима и које пласирају та средства купујући имовину, односно дајући зајмове”¹⁶⁷. То значи да се финансијски посредници баве прикупљањем средстава емитовањем финансијских потраживања на своје приходе и/или активу, а затим та средства пласирају у пројекте за које су проценили да уз прихватљив ризик носе одговарајуће приходе.

Основни финансијски посредници се могу сврстати у три категорије: банке (комерцијалне банке, штедне задруге и слично); уговорно штедне организације (осигуравајуће организације, пензијски фондови итд) и инвестициони посредници (инвестициони фондови, финансијске компаније, узајамни фондови итд.).

Финансијске институције врше корисну функцију тако што смањују трансакционе трошкове, проблеме које изазива негативна селекција и морални хазард.

За индивидуалне инвеститоре, улагање на финансијском тржишту може бити веома скупа. Као прво, инвеститори морају да утроше доста времена како би научили да врше правилну процену инвестиција, треба да специјализују своја знања у области посебне врсте активе за коју су заинтересовани, затим, ту су и за трошкови прикупљања информација везаних за квалитет и кредибилитет емитената, као и веома високи трошкови склапања и закључења уговора који потврђују да је финансијска трансакција обављена. Ове чињенице су главни узрок због којих предузећа бивају упућена на финансијске посреднике и њихове услуге.

Негативна (штетна) селекција се јавља као проблем асиметричне информисаности који се стварио пре него што је трансакција извршена. Проблем настаје оног тренутка када

¹⁶⁶Котлер, Ф., Маркетинг од А до З, Асее боокс, Нови Сад, 2004. стр.17

¹⁶⁷Финансијски систем из пројекта Википедија, sr.wikipedia.org, преузето 23.01.2011.

они који се налазе на страни тражње поседују више информација од оних који се налазе на страни понуде. Таква ситуација онемогућава инвеститоре да направе разлику између добрих компанија са високим очекиваним профитом уз низак ризик од лоших са ниским профитом и високим ризиком. Свесни асиметричности информисаности, индивидуални инвеститори платиће цену која одражава просечан квалитет емитента акција на тржишту, односно цену која је негде између вредности акција лошег и доброг емитента.

Проблем негативне-штетне селекције се може ублажити на три начина: куповином информација од компанија за рејтинг које производе информације на бази анализе позиција у билансима стања емитената и њиховим преузетим инвестиционим активностима; наметањем високих стандарда пословног извештавања од стране државних власти, који обавезују емитенте да објављују веродостојне информације о себи и свом пословању кроз проспекте, пре почетка емисије, који морају бити на располагању свим заинтересованим инвеститорима; и помоћу финансијских посредника. Финансијски посредници су у ствари високо професионализовани произвођачи информација о кредибилитету компанија. Захваљујући томе, они веома поуздано могу направити разлику између добрих и лоших учесника на финансијским тржиштима. Банке се издвајају као најефикаснији финансијски посредници који ублажавају проблеме асиметричне информисаности. То успевају захваљујући томе што су способне да ефикасно и поуздано направе разлику између добрих и лоших инвестиционих прилика, те профитирају на бази разлике између активних и пасивних каматних стопа.

Морални хазард је проблем који настаје тек по завршетку тржишне трансакције. Морални хазард је ризик да ће менаџери односно зајмопримци предузети акције које су непожељне са аспекта власника капитала, односно зајмодавца. Ово се најчешће дешава услед недовољног броја информација којим располажу власници капитала, односно предузећа, а настају услед одвајања функције управљања од функције власништва. Услед тога они не располажу свим информацијама које се тичу услова пословања и активности менаџера. Због тога они не знају да ли менаџери управљају у складу са њиховим интересима или их занемарују како би максимизирали своју корисност.

Проблем моралног хазарда се може ублажити наметањем обавеза периодичног објављивања финансијских извештаја који су у складу са прописаним стандардима пословног извештавања и законским гоњењем менаџера који су извршили превару. Друго решење, је стални мониторинг од стране акционара (што је веома скупо). И трећи, најефикаснији је посредством финансијских посредника који зарађују на тај начин што користећи се финансијском експертизом и адекватном техничком опремљеношћу могу ефикасно пратити коришћење финансијских средстава од стране менаџера и/или већинских акционара.

Чињеница да финансијски посредници у многome спречавају настанак негативних ефеката, упућује на закључак да предузећа морају имати континуирану сарадњу са посредницима како би себи помогли у пословању, а тиме и у вођењу пословне политике предузећа. Из тог разлога треба градити партнерске односе са финансијским посредницима.

7. Запослени

У трци са временом, којој су изложена сва предузећа, запослени-њихово знање, искуство, стручност, радне навике, представљају значајан ветар у једра напретку и успешном пословању предузећа. Ова констатација посебно добија на значају у постојећој финансијској кризи. Услед глобалног недостатка новца, предузећа су принуђена да се окрену ономе чиме располажу-запосленима¹⁶⁸.

Запослени чине основу сваке компаније. Они су и субјекти и објекти сваке организације. Независно да ли делују сами, или у групи или тиму они су активани чланови предузећа. Њихова улога је толико велика да без њиховог учешћа, мисаоног и физичког рада, нема организације, њеног функционисања и реализације циљева. Запослени имају директно и индиректно велики утицај на сатисфакцију и лојалност потрошача, која са друге стране, представља услов доброг пословног резултата. Сам успех компанија мери се оним што могу боље и другачије да ураде у односу на друге, а управо оно што их диференцира у односу на конкуренте су људи који у њима раде. Имајући то у виду многе компаније као значајну ставку у свом пословању наводе успостављање, изградњу и очување добрих односа са запосленима. Хал Розенблат (Hal Rosenbluth) власник једне од водећих путничких агенција издао је књигу којом је запрепастио свет. „Клијенти су на другом месту гласио је наслов. Овај наслов нужно је условио питање у јавности: *Ко је на првом месту? Запослени*, гласио је одговор“¹⁶⁹. Поменута констатација посебно добија на значају у услужним организацијама. Њих карактерише интезивни контакт међу људима. Наиме, уколико је конобару досадно, рецепционар је нерасположен, секретарица се оглушује о позиве, сасвим је извесно да ће клијенти потражити услугу неког другог. Та чињеница постаје смерница у раду многих компанија, попут Бритиш Ервејса, Мериота.. који крећу од обуке запослених да буду љубазни, поуздани, упућени у оно што раде, а коначни резултат су задовољни клијенти које ће се вратити предузећу и донети му профит. И Волт Дизни ствари посматра на исти начин и сматра да предузеће никада неће остварити добре односе са купцима уколико нема добре односе са запосленима¹⁷⁰.

Запослени често могу да буду најјачи извор конкурентске предности и инструмент диференцирања компаније у односу на конкуренцију. Многе компаније у запослене интегришу своје најзначајније вредности. Како би успеле у својој намери поједине компаније уз плату радницима дају и надокнаду за испуњавање вредности компаније. Неке иду и корак даље, уважавају резултате запослених кроз програме признања, билтене, награде. Паметне компаније пуно улажу у своје запослене, јер у супротном уколико мало дају, мало ће добити за узврат. Осим тога, и свако напуштање компаније од стране запослених, компанију ће скупо коштати (радници који су тек дошли на посао имаће мању продуктивност рада). Кључ пословног успеха лежи у талентованим и мотивисаним радницима и њиховом задржавању на датом послу. Међутим, плата није једини део доброг управљања са радницима. Код радника треба створити осећај да је и сам посао, као и компанија за коју раде нешто што вреди. Компаније имају за задатак да припреме подстицајан вредносни склоп не само за клијенте већ и за запослене. Циљ унутрашњег маркетинга је да се према својим запосленима односе као

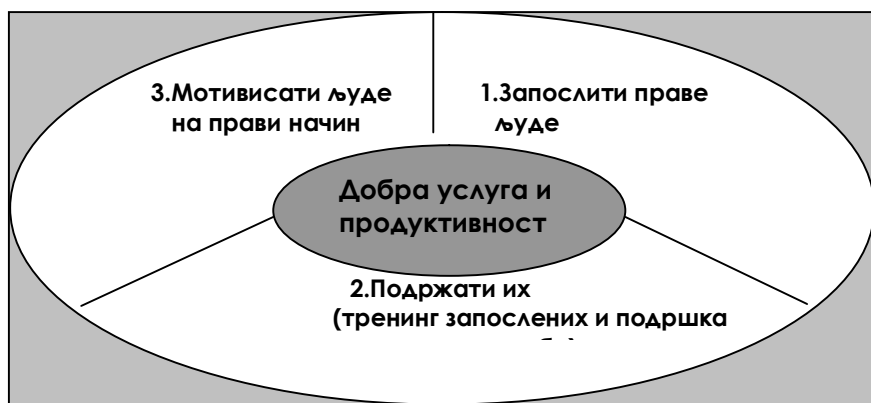
¹⁶⁸ Само стручни и савесни запослени са својим знањем и идејама могу допринети расту предузећа. Наиме, први контакт клијента са компанијом остварује се преко запослених. Колико ће њихова међусобна интеракција бити успешна у многостручности зависи од људи са којима су ступили у контакт.

¹⁶⁹ Котлер Ф., Маркетинг од А до З, Асее боокс, Нови Сад, 2004.стр.182

¹⁷⁰ исто

и према својим клијентима¹⁷¹. Велике компаније и својим радницима који раде на пословима најнижег ранга стварају добар осећај¹⁷².

Како доћи до правих људи и како их задржати? За највећи број компанија пронаћи «праве људе» и упослити их на «правим местима» представља један од највећих изазова са којима се сусрећу у свом пословању. Такође, велики изазов представља и да исте задрже. Да би то и оствариле, односно, да би водиле правилну политику управљања људским ресурсима, неопходно је обезбедити (Lovelock, Cristopher, Writz, Johen) тзв. "точак успеха"¹⁷³.



Слика 18. Точак успеха - основе добре политике људских ресурса (Извор: Lovelock, Cristopher, Writz, Johen, Services Mrketing, 5th edition, преузето С. Вељковић, Маркетинг услуга, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2006, стр.354.)

"Точак успеха" укључује три следеће фазе:

- правилну и добру регрутацију кадрова,
- сталну подршку и развој запослених
- добар систем награђивања

Регрутација и селекција кадрова. Одабрати и упослити праве људе није нити једноставно, нити лако. Регрутовање означава процес привлачења квалификованих кандидата у таквом броју који ће организацији омогућити да изабере оне најбоље за попуњавање упражњених радних места. Регрутовање је двосмеран процес-партнери су организација и кандидат, и обе стране имају право избора¹⁷⁴. Процес запошљавања различит је од предузећа до предузећа.¹⁷⁵ Свако предузеће пре упошљавања људи мора јасно да дефинише радну средину, корпоративне вредности, стил и културу пословања. Истовремено оно мора дефинисати и потребну стручност и квалификације

¹⁷¹ исто, стр.183

¹⁷² Bill Pollard, пензионисани председник Сервис мастера, имао је кредо који је садржао и реченицу „Према сваком се морамо понашати са дигнитетом и вредношћу“. На неком од састанка одбора кафа се случајно просула на тепих и одмах је био позван спремач. Билл је од њега узео средство за чишћење и клекнуо да би сам очистио тепих и тиме поштеде спремача да то он уради пред свим члановима одбора (Котлер, Ф.,цит.рад. стр.183.)

¹⁷³ Lovelock, Cristopher, Writz, Johen, Services Mrketing, 5th edition, преузето С. Вељковић, Маркетинг услуга, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2006, стр.354

¹⁷⁴ Богићевевић Миликић Б., Менаџмент људских ресурса, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2006.стр.122

¹⁷⁵ Предузећима на располагању стоје различите методи проналажења кадрова. Најчешће примењивани су конкурси, тржиште рада, препоруке (што и највећи број компанија користи).

људи које намерава упослити¹⁷⁶. За компанију је веома битно да постигне уклапање кандидата и његових ставова са културом и вредностима који већ постоје у компанији. Уколико се то не постигне, временом могу настати проблеми, нарочито уколико је реч о услужним предузећима.

Након извршене регрутације кадрова приступа се селекцији кандидата. Селекција означава процес у којем се врши избор између расположивих кандидата за одређен посао и доноси се одлука о његовом запошљавању, односно одбијању^{177 178}.

Регрутовање кандидата не би смео бити повремен, већ континуиран процес чији је крајњи циљ добијање најбољих кандидата. Дobar је пример компанија Microsoft. Радећи у индустријској грани у којој свака производна линија застарела за пет година ова компанија има извесне потребе за специфичним профилима запослених и за великим бројем истих, такође, они и сваке недеље запошљавају скоро стотину нових кадрова. Имајући у виду да они сматарају да је успех Microsofta базиран на људима који раде у њему, и да будући развој компаније зависи од њих Гејтс се активно укључује у регрутовање нових кадрова, тако да често говори да најпаметније што уради у некој години је запошљавање много паметних људи¹⁷⁹. Придобиање и селекција кадрова такође, не сме бити ни трајна одлука. Наиме, тржиште и тржишно окружење се мењају, мења се и стварност у предузећу, као и извори и маркетиншке стратегије. Све то нагони менаџмент предузећа, да задржи, само оне запослене који могу пратити настале промене.

Тренинг и развој запослених Оно што је прва и основна обавеза компаније по упошљавању кандидата јесте упознавање са организационом културом, вредностима и стратегијама фирме. Такође, веома битно, јесте и унапређивање интерперсоналних (како новозапослени ради са другим људима) и техничких (како обавља конкретан посао) вештина запослених. Свако унапређивање радникових вештина постиже се

¹⁷⁶ регрутација кадрова може бити и интерна-када су посао нуди радницима фирме за нова радна места. Често пута овакав вид регрутације има велике предности, јер, повећава морал запослених, мотивише раднике за припрему на одговорније функције, привлачи и бољи квалитет кадрова споља, идр.

¹⁷⁷ Богићевић Миликић Б., цит. рад.стр.123

¹⁷⁸ Као методи селекције најчешће се користе тестирање и интервјуисање кандидата, а у неким земљама постоје и специјализовани центри за оцењивање. Веома је битно да личност запосленог, његова енергија и стил буду уклопљени са одговарајућим занимањем. Природно позитивна личност, љубазна и драга је неопходна како због обављања конкретних послова, тако и због сарадње у колективу и позитивних флукуација. Независно колико је ЦВ добро састављен, на основу њега не могу се видети праве карактеристике неког кандидата, односно, шта он стварно зна и како се понаша (уз стални ризик да у ЦВ-у буду наведене и нетачне информације). Ове ситуације прате и најчешће грешке које компаније праве приликом упошљавања нових кандидата. Наиме, ради се о једностраном одвијању процеса - питања се постављају кандидату, кандидат се проверава, он подноси ЦВ и сл. Међутим, да би се извршила правилна селекција кадрова неопходно је да процес буде двостран, јер нарочито способне и стручне кандидате, једностран приступ од стране компаније може одбити. Из тог разлога компанија треба да уважи кандидата, да му реално представи посао који га можда очекује, да му укаже на очекивања у погледу његовог развоја уколико га упосли, као и да поприча са кандидатом о систему награђивања. Овакав приступ је битан за сваку компанију, јер, се обично каже да што су трошкови селекције виши, зато су тршкови по запосленом након избора и запошљавања нижи. У складу са набројаним захтевима као добро решење за проверу кандидата јављају се центри за оцењивање. Кандидати се стављају у реалистичне ситуације, сусрећу се са проблемима које су у обавези да реше, доносе извесне одлуке, којих се касније морају придржавати. Кандидате оцењују искусни директори или обучени посматрачи. (Поменути центри се најчешће користе код запошљавања продајних снага). (Dib,S.,Simkin,L.,Pride,M.W.,Marketing, Zagreb,1995.str.478

¹⁷⁹ Богићевић Миликић Б., цит. рад.стр.92

системом тренинга-обуком, као и његовим развојем. Тренинг запослених подразумева промене у специфичним знањима, способностима, вештинама, ставовима или понашању запослених са циљем да се припреме за квалитетније обављање садашњег посла¹⁸⁰. Многобројне компаније сматрају да је кључ за стицање и одржавање конкурентске предности на тржишту развој интелектуалног капитала, односно схватање важности тог знања. Из тог разлога многе фирме и инвестирају милионске суме у различите програме обука запослених како би остварили конкурентну предност на тржишту. Нека истраживања показују да се на програме образовања троши 1,5% до 2% годишњег буџета зарада, а додавањем и индиректних трошкова тренинга трошкови износе и 10% буџета зарада. Пораст инвестиција у образовање јавља се као резултат прихватања става да је знање фактор који разликује успешне од неуспешних¹⁸¹.

Обуку и развој треба започети још од тренутка запослења¹⁸². Неки програми обуке су сложени, док су други кратки и једноставни. Међутим, без обзира на сложеност или једноставност обуке, организатори обуке треба да одлуче кога ће учити, шта и како. У складу са тим програми обуке могу бити усмерени на ново запослене раднике, искусне раднике или и на једне и друге. Обука се може организовати на терену, у извесним образованим институцијама, у просторијама компаније или у неколико тих локација¹⁸³.

Овде треба нагласити да обука и развој запослених нису синоними (неретко се дешава се се појам обуке меша са појмом развоја запослених). Обука је усмерена на оспособљавање радника за будуће захтеве садашњих или нових послова, а развој се односи на припремање радника за квалитетније обављање садашњег посла, али и неког другог који није у вези са садашњим радним местом запосленог. Развој запослених се односи на стварање могућности за учење како би се запосленима помогло у њиховом личном развоју¹⁸⁴. Радно место није ограничење за развој запослених. Циљ је да се радници оспособе за будуће пословне захтеве или напредак каријере.

Промоција тимског рада¹⁸⁵, је такође, једна важна карактеристика, јер сваки рад у друштву је лакши, смањује стрес, а такође ствара и осећај сигурности код запосленог, јер, свестан је чињенице да није сам и да има подршку.

Мотивација Менаџмент предузећа мора да осмисли приступ којим ће мотивисати запослене да буду продуктивни. Мотивација не би требало да се посматра као активност која је повремениа и која је резервисана за раздобља када пада активност предузећа. Делотворна мотивација је једино она која се обавља редовно. Једино стална мотивација ствара и задржава високо продуктивну радну снагу. Предузећа морају да

¹⁸⁰ исто, стр.151

¹⁸¹ исто

¹⁸² Програми обуке су најчешће усмерени на савладавање недостатака и максимизирање квалитета. Већина организација има формалне програме обуке, док се друге ослањају на неформалну обуку на радном месту (Диб, С. и остали, цит.рад.стр.479)

¹⁸³ Неке компаније су отишле и даље. Тако нпр. компанија McDonald's отворила је Hamburger University, где се спроводи обука McDonald's-ових менаџера из читавог света (Вељковић С., Маркетинг услуга, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2006. стр.355)

¹⁸⁴ Богићевић Миликић Б., цит. рад.стр.153

¹⁸⁵ Концепт тимског рада подразумева осећај подељене мисије и колективне одговорности, Ђорђевић Б., Менаџмент, Економски факултет Универзитета у Приштини, Приштина/Блаце, 2003.стр.677

осмисле и спроведу методе награђивања да би привукле и задржале најуспешније¹⁸⁶. Иако је новчано награђивање за многе на првом месту важности, програм мотивације мора удовољити и нематеријалним потребама¹⁸⁷. "Правилна и транспарентна евалуација је јако битна, и она мора бити комуницирана запосленима, разумљива и праведна. На њу је наслоњен систем награђивања, који мора бити транспарентан и не сме рађати сумњу."¹⁸⁸ Креатори програма награђивања морају одредити најпожељније методе обрачуна. Приликом утврђивања нивоа награда они се најчешће руководе бројним чиниоцима попут, плата осталих запослених у предузећу, програма награђивања које имају конкуренти, трошковима замене радника и др.

7.1. Међуљудски односи у предузећу-амбијент успеха

Често занемарљив фактор успеха предузећа, а који итекако утиче на резултате компанија су међуљудски односи и владајућа атмосфера. Први сигнал да у компанији није све како треба су радници који долазе на посао са «кнедлом» у грлу или «каменом» у желуцу¹⁸⁹. Некада се ради о тренутној кризи, некада је у питању незадовољство врстом посла коју запослени обавља, или позицијом коју има у фирми, али најчешће је у питању атмосфера на радном месту, која попут корова уништава радни елан, мотивацију, креативност и продуктивност.

Лоша атмосфера је најчешће изазвана поремећеним међуљудским односима, било да је реч о односима међу колегама, или онима са надређеним. Ради се о озбиљном проблему који треба озбиљно схватити и решавати. У супротном, проблем прети да угрози не само раст и развој компаније већ и њен рејтинг.

О међуљудским односима у компанији најодговорнији је менаџмент предузећа. Однос менаџмента према проблему међуљудских односа може бити различит: од подстицања добрих вибрација, преко незаинтересованости за тај сегмент, па до ометајућих и конфликтних¹⁹⁰. Неки руководиоци се и данас држе конзервативне филозофије

¹⁸⁶Флуктуације радника, нарочито оног на првој линији продаје просечну компанију коштају око 250.000 долара годишње за време потребно за избор и обуку новог продавца, као и сам губитак у могућим пословима, (Диб, С. и остали, цит.рад.стр.476)

¹⁸⁷За њих је веома битно да постоји одговарајући feedback, односно да поседују повратне информације о томе како обављају свој посао, а наравно, незаобилазни елеменат система награђивања су и признања и награде, који представљају извесну емотивну и друштвену вредност за запосленог. Тако нпр. у McDonald's -овим ресторанима постављају се на видним местима и за запослене и за потрошаче слике "радника месеца". Компанија Google, која слови за једну најпожељнијег послодавца направила је такав амбијент да запослени скоро и да не желе да иду кући. Gugpleks (комплекс где се налази седиште фирме) поседује дечији вртић, фитнес клуб, спа центар, кутлану, терене за одбојку и фудбал, играонице, фризерске салоне,... као и лекарску амбуланту. Пословни простор једног од највећих светских претраживача тако подсећа на забавни парк. Наравно, то не умањује њихов профит и успех, већ, напротив, подстиче запослене да дају све од себе и тако унапреде саму компанију. Додатни стимуланс у овој компанији је и организован превоз до куће. Аутобуси фирме користе посебне саобраћајне траке, те тако избегавају гужве. Уместо нервозних возача, појављују се растерећени путници који могу да се прикључе на Интернет и тако се забаве, или пак ураде нешто корисно (Васиљевић С., Међуљудски односи на послу:Рецепт за срећну фирму, www.bifonline.rs, str. 2, преузето, 11.10.2011.)

¹⁸⁸ Вељковић С., цит. рад. стр.356

¹⁸⁹ исто

¹⁹⁰Васиљевић, С., Међуљудски односи на послу: Рецепт за срећну фирму, www.bifonline.rs, преузето, 11.10.2011.

«завади па владај», сматрајући да конфликти међу потчињенима представљају начин да се њима лакше управља. Наравно, они то не раде експлицитно, директним провоцирањем расправа, већ се користе методама попут форсирања само једне особе и њених ставова, награђивањима и новчаним стимулансима заснованим на нејасним критеријумима и према личним афинитетима и симпатијама. Смањене интерне комуникације подстичу запослене на оговарања, и хлађење односа међу њима. Канцеларијски трачеви постају део свакодневнице, и присутни су свуда па и у оним организацијама где све функционише беспрекорно. Међутим, они некада могу бити и везивно ткиво међу запосленима, под условом да нису последица крајње нарушених односа и дубоких конфликта¹⁹¹.

Хладни односи међу запосленима не могу бити рецепт за добро руковођење фирмом. Међутим, ни превелика присност и фамилијарност нису пожељни, нарочито за организације попут банака и државних институција.

7.2.Најчешће грешке које компаније праве у погледу запослених

Насупрот ситуацијама које доприносе повећању успеха компаније, постоје и грешке где компаније које нису свесне значаја запослених најчешће чине, а односе се, пре свега, на лош третман запослених, и то нарочито у погледу:

- лоше политике награђивања (која се посебно односи на плате и премије);
- малих, или готово никаквих улагања у развој запослених (пре свега у обуку, курсеве, тренинге);
- веома честих промена у вођењу кадровске политике.

Уколико компанија у свом пословању начини поменуте грешке то ће јој створити извесне трошкове¹⁹² који се односе на:

- трошкове конкурса, ангажовања, запошљавања и тренинга услед велике флукуације кадрова;
- нижу продуктивност;
- трошкове прекида у испоручивању одговарајуће услуге у периодима када радна места нису попуњена на прави начин;
- губитак могућности да знања запослених о пословању и клијентима донесу вредности компанији;
- губитке због незадовољних потрошача

Свака компанија која настоји да избегне поменуте трошкове, мора запосленима да да право место у компанији и да их третира као важан ресурс предузећа. Уколико то изостане са њене стране, десиће се бројне последице по саму компанију (које често бивају много већим него што изгледа на први поглед), а о којима смо већ говорили.

¹⁹¹ исто

¹⁹² Lovelock, Cristopher, Writz, Johen, Services Mrketing, 5th edition, преузето Вељковић, В., цит. рад. стр.353

8. Односи са јавношћу

Свако предузеће које има на уму концепт маркетинг односа мора да има у виду да није довољно да само одржава своје односе са купцима, добављачима, посредницима, већ мора да одржава и односе са делом заинтересоване јавности. А јавност Котлер дефинише као „било коју групу која има стварни или потенцијални интерес да може утицати на способност предузећа да постигне свој циљ. Односи са јавношћу подразумевају различите програме израђене како би промовисали и/или заштитили имиџ предузећа или његових појединачних производа“¹⁹³.

Јавност је та која може предузећу олакшати или отежати способност да постигне своје циљеве. Односе са јавношћу теоретичари често третирају као усвојено дете маркетинга, као накнадну мисао планирања промоције на озбиљнијем нивоу. Међутим, свако мудро предузеће предузимаће конкретне кораке како би успешно управљало односима са својом кључном јавношћу. Управо из тог разлога већина предузећа поседује посебна одељења за односе са јавношћу. Одељење за односе са јавношћу бави се праћењем ставова јавности, комуницира са њима, дистрибуира информације, а све у сврху добијања њихове наклоности. Уколико се појави негативни публицитет, одељење треба да делује тако како би га уклонило. Одељење за односе са јавношћу бави се активностима од којих све не подржавају маркетиншке циљеве. Ово одељење остварује односе са штампом, где прослеђује вести и информације о организацији у најпозитивнијем облику; затим, оно публикује производ кроз спонзорисање различитих напора за оглашавање одређеног производа; лобира, сарађујући са законодавним и државним службеницима у сврху промовисања или повлачења извесних закона и регулативе; врши саветовање менаџера о јавним проблемима и имиџу предузећа...

Маркетинг односа са јавношћу није нов део маркетинга. Напротив, он егзистира дуго уназад и раније је био познат под називом публицитет. Основна улога маркетинг односа са јавношћу огледа се у помоћи код лансирања нових производа, помоћи репозиционирању зрелог производа, утицају на стварање заинтересованости за новом категоријом производа¹⁹⁴, утицаја на посебне циљне сегменте и др.

Маркетиншки менаџери када осете да сила масовног оглашавања слаби, окрећу се према маркетинг односима с јавношћу. Маркетинг односа с јавношћу нарочито је користан у стварању свесности и познавању марке производа, као и у покривању одређених локалних заједница или етничких и других групација. Маркетинг односи са јавношћу често су кориснији од оглашавања, али за предузећа је најбоље да их комбинује.

¹⁹³ Ф. Котлер, Управљање маркетингом, Анализа, Планирање, Примјена и Контрола, Загреб, 1999. стр. 671

¹⁹⁴ предузећа су користила маркетиншке односе са јавношћу, како би стварала заинтересованост за све мање популарном робом као што су млеко, јаја, кромпир...

8.1. Главне одлуке предузећа у маркетингу односа с јавношћу

Менаџмент предузећа, узимајући у обзир када и како треба да користи односе с јавношћу, мора да утврди циљеве маркетинга, да одабере поруку и преносника односа с јавношћу, као и да пажљиво примени план, као и да вреднује његове резултате.

Маркетинг односа са јавношћу доприноси остварењу циљева попут: стварања свесности у јавности (рецимо, пласирање прича у медијима које ће скренути пажњу на производ, услуге, организацију...); стварање кредибилитета, (постиге се кроз слање извесних порука у склопу неког новинског чланка; подстиче продајне силе и дистрибутере, (јачањем ентузијазма продајног особља и дистрибутера, јер их упознаје са производом пре његовог лансирања); обуздава трошкове промоције, нарочито у ситуацијама када је буџет за промоцију сужен (предузећа ће се више окренути односима са јавношћу)¹⁹⁵.

Када предузеће одреди циљеве, оно прелази на посао око одабира порука и преносника за односе са јавношћу. У зависности од тога која је орјенатација предузећа, чиме се бави, поруке и преносници биће различити. Неки ће у ту сврху користити спонзорства, други организацију добротворних вечери, конфереције..., а у циљу достављања јавности неких прича које са собом носе поруку.

Имплементација плана маркетинга за односе са јавношћу захтева извесну пажњу. За предузеће није проблем да лансира причу која је добра. Проблем је у лансирању мање добрих прича које често могу остати занемарене од стране уредника извесних медија. Тај разлог је главни узрок одабира професионалних новинара на место стручњака за односе с јавношћу. То наравно није случајно. Управо бивши новинари могу знати најбоље шта ти уредници желе. Стручњаци су ти који требају имати добар осећај за детаље (рецимо код организације посебних догађаја као што су пословне вечере, конференције за штампу, национална такмичења) и морају знати да пронађу брзо решење уколико нешто крене наопако.

Вредновање резултата маркетинга за односе са јавношћу је тешко из разлога што се они користе заједно са осталим промоцијским средствима. То је једино лакше уколико се користио пре других промоцијских средстава. Најчешће коришћен начин мерења делотворности односа са јавношћу јесте број излагања, промена у свесности, као и допринос продаји и профиту.

¹⁹⁵ Ф.Котлер, Управљање маркетингом, Анализа, Планирање, Примјена и Контрола, Загреб, 1999. стр. 671

ТРЕЋИ ДЕО

ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНИ МАРКЕТИНГ



III део ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНИ МАРКЕТИНГ

*Друштво организација, друштво знања,
захтева организацију засновану на одговорности.*
(Peter Drucker)

1. Друштвена критика маркетинга

Основни постулати концепције маркетинга заснивају се на филозофској парадигми, пружити услуге потрошачима и остварити зајединички добитак. Ова концепција омогућава вођење економије невидљивом руком и задовољавање потреба милиона потрошача.

Ипак, у пракси је ситуација другачија. Не прате сви маркетиншки стручњаци концепцију маркетинга. Чак, неке фирме имају сумљиву маркетиншку праксу, док друге наизглед невине маркетиншке активности имају снажан утицај на друштво. Поменимо само продају цигарета. На први поглед делује сасвим оправдан тај слободан проток цигарета који се одиграва између дуванске индустрије и потрошача. Међутим, ова интеракција итекако утиче на интерес јавности. Прво, несумљива је чињеница да потрошачи угрожавају и скраћују властити живот. Друго, пушење је несумљив финансијски терет како за самог потрошача, тако и за његову породицу. Треће, здравствено је угрожена и група такозваних „пасивних пушача“, односно особа које се налазе у друштву конзумента цигарета. И на самом крају, оглашавање и продаја цигарета одраслима могу подстаћи млађу популацију на исти корак. Стога, не чуди што последњих година маркетинг дуванских производа подстиче многобројне расправе. Ово представља један одличан пример утицаја приватних трансакција на јавну политику.

Пред маркетиншке стручњаке поставља се тежак задатак, са једне стране, треба услужити потрошаче на профитабилан начин, а с друге, треба одржати равнотежу између жеља и потреба потрошача и друштвене добробити.

Маркетинг је данас мета многобројних критика, неке су оправдане, а многе нису. Друштвени критичари сматрају да одређени облици маркетиншке праксе штете потрошачима, друштву као целини, као и другим фирмама. Ово поглавље говори управо о томе: шта то критичари замерају маркетингу, и шта представља друштвено одговорни маркетинг.

1.1. Утицај маркетинга на индивидуалне потрошаче

Питања које муче готово сваког потрошача, најчешће се односе на то колико добро маркетинг, као и пословни свет у целини, услужује њихове потребе. Сами потрошачи, као и њихови представници, владине агенције, као и други оптужују маркетинг да угрожава потрошаче високим ценама, обмањивањем, агресивном продајом, лошим или несигурним производима, планираним застаревањем и лошом услугом потрошачима слабијих примања¹⁹⁶.

1.1.1. Високе цене

Критичари су мишњеса да маркетиншка пракса формира знатно више цене роба и услуга него што би оне биле у неким другим системима. При том, као основни чиниоци високе цене наводе се: високи трошкови дистрибуције, високи трошкови привредне пропаганде и промоције, као и само превелико повећање основне цене.

Високи трошкови дистрибуције Велики је број критичара који сматрају да су посредници веома похлепни и да формирају цене производа много изнад вредности њихове услуге. Критичари наводе чињеницу да савремену праксу карактерише све више посредника који су укључени у реализацији производа коначним потрошачима, такође, њихов учинак је недовољан, а лоша управа и пружање непотребних трошкова додатно ценовно оптерећују производ. Резултат тога су производи који су прескupi, јер, дистрибуција превише кошта.

Препродавци на ове оптужбе одговарају тврдњом да они обављају посао који би иначе требало да обаве произвођачи или потрошачи. Високе цене правдају „високим нивоом услуга“: продавнице раде дуже, већи је асортиман производа, већа је могућност замене производа и сл. Такође, они као аргумент високих цена наводе и трошкове вођења продавница који су у сталном порасту. Сматрају да су малопродајне марже заправо ниске услед превелике конкуренције. Подвлаче да јефтине продавнице и дисконти присиљавају конкуренцију да послују уз одржавање ниских цена.

Високи трошкови привредне пропаганде На терет савременог маркетинга иде и интезивна пропаганда и промоција као једни од чиниоца повећања цена у савременом друштву. Диференцирани производи укључују трошкове промоције и паковања који у малопродаји могу да подигну цену и до 40% изнад произвођачке. Критичари сугеришу да ови трошкови додају само психолошку вредност производу, а функционална готово да и не постоји.

Маркетиншки стручњаци, на поменуте оптужбе одговарају, да на тржишту постоје алтернативни функционални производи, али се потрошачи опредељују за ове, јер, желе да плате више за производе који пружају психолошку погодност-стварају им осећај да су богати, привлачни, наочити или посебни. Можда су маркирани производи скупљи, али за то потрошачу пружају доследан квалитет. Иако трошкови пропаганде умногоме увећавају цену производа, они су ипак неопходни, јер пружају информације

¹⁹⁶ Котлер, Ф., и остали, цит. рад. стр. 170

о производу милионима купаца, а такође, омогућавају предузету да остане у конкурентској трци.

Претерано повећање основне цене Критичари такође сматрају, да неке компаније претерују приликом формирања основних цена роба. На тапети су произвођачи лекова и парфема где су продајне цене формиране значајно изнад произвођачких цена. Маркетиншки стручњаци, пак наводе да многе компаније настоје да буду поштене према својим потрошачима, и да уколико дође до њихове злоупотребе најчешће је она ненамерна, а у супротном такве компаније треба пријавити надзорним телима индустрије и групама за заштиту потрошача. Такође, маркетиншки стручњаци сматрају да су потрошачи често несвесни разлога повећања цена. Примера ради, повећање цена лекова је узроковани трошковима набавке, промоције, као и високим трошковима истраживања и тестирања неких лекова.

1.1.2. Пракса обмањивања

Предмет критичара неретко су обмане које прате реализацију производа. Наиме, потрошачи су често обманути да ће добити већу испоруку вредности од оне која им се на крају испоручи. Ова пракса може бити сврстана у три групе: обмањујуће одређивање цена, промоције и паковања. Обмањујуће одређивање цена укључује активности попут лажног оглашавања „фабричких“ или „велепродајних“ цена, или висока снижења на превелике цене. Лажна промоција се односи на претерану хвалу квалитета и карактеристика производа, упућени позиви потрошачима на куповину већ распродатих производа, или, намештене игре на срећу. Обмањивање паковања односи се на софистицирани дизајн који пружа нереалну слику садржаја паковања, не попуњена амбалажа до врха, коришћење обмањујућих етикета или коришћење двосмислености за описивање величине производа и сл.

Ова пракса обмањивања изнедрила је законе и друге акције којима се штите потрошачи. ЕУ донела је смернице попут смернице Савета 93/35/ЕЕЦ о заштити потрошача козметичких производа. Закон надзире састојке поменутих производа као и упуства за употребу и могућа упозорења. Овде су укључени и детаљи о производу, етикетирање, подаци о паковању и функцији производа¹⁹⁷. Такође мора постојати информација о евентуалном тестирању производа на животињама и сл. Сличне смернице уређене су индустријском праксом у САД. Федерална комисија за трговину (*Federal Trade Commission-FTC*) обавила је неколико смерница за регулисање „неправедних или обмањујућих активности или пракси“. Најтеже је дефинисати шта је „обмањујуће“. Рецимо до пре неколико година Шел оил (Shell Oil) је представио *супер шел* с платформатом као гориво које даје бољу потрошњу у односу на гориво без тог састојка. То је била истина, али оно што је Шел изоставио односило се на чињеницу да платформат садрже готово сви бензини. Компанија се бранила да она није ничим тврдила да се поменута супстанца налази само у њиховом бензину. Иако је то била истина ФТЦ је закључила да је намера огласа била да завара.

¹⁹⁷Када произвођачи тврде да производ „уклања ружне наслаге целулита“ или „подмлађује за десет година“, или доводи „до витке линије за само две недеље“ морају бити приложени и докази о стварном дејству производа, или приказани надлежном телу

Маркетиншки стручњаци сматрају да већина компанија избегава ову праксу, јер ће то компанији дугорочно штетити. Осим тога, потрошачи имају и властите механизме за заштиту од обмана. Они најчешће препознају намеру па су стога опрезни при куповини.

1.1.3. Агресивна продаја

Продавци се често оптужују и за агресивну продају која нагони потрошаче на куповину за коју није постојала намера¹⁹⁸. Вешти продавци су прави стручњаци за продају, они држе слаткоречиве говоре, врше презентацију, чак и на фин начин убеђују потрошача да се одлучи на чин куповине. Наравно, нису они заинтересовани за интересе компанија чије производе продаје, већ их интересују веома високе обећане провизије.

Маркетиншки стручњаци су свесни чињенице да купци могу купити нежељене и непотребне ствари. Једини проблем представља ниво постојеће заштите потрошача. Охрабрујућа вест је да у данашње време све је више тела која раде у корист потрошача. Оно што је битно јесте да ни компаније не добијају много агресивном продајом. Такве продају могу бити успешне једном и донети краткорочну корист. Подсетимо се да само изградња дугорочних односа са цењеним купцима може донети компанији успех на дуги рок.

1.1.4. Лош или несигуран производ

Једна од најважнијих критика у односу на компаније јесте да производи нису оног квалитета ког би требало да буду. Неке притужбе се односе на чињеницу да производи нису добро израђени, да ниво квалитета није на очекиваном нивоу, услуге нису добро изведене, односно, сами производи не доносе очекивану вредност¹⁹⁹. Такође, као проблем се појављује и сигурност производа²⁰⁰. ЕУ и САД су дуго година имале проверу сигурности појединих производа од стране потрошачких група и удружења. Тестове које су ове групе спроводиле, значајно су потрошачима олакшале одлуку о куповини. Међуим, ове компаније неретко имају проблем равнотеже између потреба потрошача и друштвене одговорности. Уколико потрошачи примера ради желе брзе и снажне аутомобиле, никакви тестови не могу гарантовати сигурност производа.

Већина компанија најчешће жели да произведе сигурне производе, односно квалитетну робу. Начин решавања проблема квалитета и сигурности може или

¹⁹⁸Колико вам се пута десило да шетајући улицом наиђете на уличне продавце који непрестано форсирају куповину њихових производа и кући се вратите са нечим што нисте ни сањали да ћете купити.

¹⁹⁹Ако се потрошач одлучи на куповину италијанских ципела, прво што очекује јесте дуготрајност тог производа, удобност, а дизајн се већ подразумева. Све испод тога учиниће купца разочараног датим производом. Проблем је много већи за производе које се користе у исхрани људи. Често пута „здрава храна“ има малу прехранбену вредност, или, као познати случај „зозоваче“ која је за њене конзументе била чак и смртносна.

²⁰⁰Сигурност производа је најбитнија. Потрошаче највише брине колико је производ сигуран за употребу. Подсетимо се само колико је то битно. Да је „зозовача“ била „сигуран производ“ њено конзумирање не би имало толико штетних последица.

штетити или користити компанији. Наиме, фирме које продају неквалитетне и несигурне производе могу постати мета потрошачких удружења и довести у питање будућу реализацију производа. Такође, несигурни и неквалитетни производи могу довести до великих притужби и баснословних оштета.

Оно што је изричито важно, односи се на чињеницу да грешке у квалитету могу имати озбиљне последице. Подсетимо се да само задовољни потрошачи могу прерасти у партнере компаније и бити значајан чинилац профитабилном пословању фирми.

1.1.5. Планирано застаревање

Многобројни критичари компанијама на терет стављају чињеницу да поседују програме планираног застаривања, због чега, њихови производи бивају застарели и пре него што их је потребно заменити. Најбољи пример је производња одевних предмета, мобилних телефона... Промена стилова се дешава у кратком року. Критичари сматрају да је основни циљ подстрек већег броја куповина у малим временским интервалима.

Друге притужбе се односе на функционалне карактеристике производа. Наиме, први модели те карактеристике немају, а касније их уводе, како би они први постали застарели. Та пракса је посебно карактеристична за индустрију електронике и персоналних рачунара.

На поменуте притужбе критичара маркетиншки стручњаци одговарају да потрошачима одговарају честе промене стила, јер се често засите старе робе и желе нови дизајн одеће или аутомобила. Такође, сматрају да купци техничких производа желе иновирание производе, чак и ако већ постојећи производи функционишу. Они, не стварају ни брже кварљиве производе, јер тиме, како кажу маркетиншки стручњаци, потрошачи ће отићи конкуренцији.

1.1.6. Лоша услуга потрошачима с нижим примањима

На крају, маркетинг је на мети критичара, јер, по њима сиромашним становницима градова често се намеће куповина у мањим продавницама које нуде робу слабијег квалитета и по већим ценама. Такође, усресређеност маркетинга на добит означава, да су омиљена циљна група компанија потрошачи са високим примањима, док сиромашне потрошаче аутоматски означавају као непривлачне.

Несумљиво је да треба изградити боље маркетиншке системе у подручјима са ниским примањима, рецимо, треба отворити малопродајне ланце, а потрошачима пружити заштиту. Агенције за заштиту потрошача треба да предузму мере против добављача који оглашавају лажне вредности, продају стару робу као нову, или наплаћују превелике камате за кредите. Такви прекршиоци треба да плате потрошачима одговарајућу одштету.

1.2. Утицај маркетинга на друштво у целини

Неоспорна је чињеница да се маркетиншки систем, онакав каквим га ми данас познајемо, налази на удару многобројних критичара, који сматрају да је у наше друштво унето много додатног „зла“. На самом врху оптужби, далеко изнад свих осталих, налази се пропаганда. Она се „терети“ за стварање лажних жеља, подржавање похлепних амбиција и подстицање прекомерног материјализма у друштву²⁰¹.

1.2.1. Лажне жеље и превише материјализма

Оно што критичари стављају „на рачун“ маркетиншког система је охрабтивање превеликог интереса за материјалним поседовањем. Људи се просуђују, не по томе што јесу, већ према томе шта поседују. Успешни су само они који поседују огромну кућу, или стан у луксузном делу града, возе скупе аутомобиле, и носе „фирмирану“ гардеробу. Овај нагон који је свој максимум досегао 80-их година, и данас се наставља, упркос бројним друштвеним теоретичарима који покушавају да у друштво врате праве вредности.

Наиме, критичари сматрају да се не ради о урођеним потребама, већ је реч о лажним жељама изазваним јаким маркетиншким акцијама. Организације троше огромне своте новца на ангажовање агенција које стварају жељу код купаца, и дају слику материјалистичког модела доброг живота. Људи раде много више и напорније како би зарадили потребан новац. Њихова куповина одражава се на пораст производње националне индустрије, а она сада користи пропаганду, како би створила жеље за индустријским производима. Стога, важи мишљење да маркетинг ствара лажне жеље које погодују више индустрији него потрошачима²⁰².

Када је реч о компанијама огромне моћи, ове критике су претеране. Људи поседују веома снажне механизме одбране против пропаганде и осталих маркетиншких алата. Маркетиншки стручњаци остварују највеће резултате када користе постојеће жеље (уместо стварања нових). Осим тога, када потрошачи одлучују о куповини они траже мноштво информација и не ослањају се искључиво на један извор информација. Чак и најмање куповине се понављају једино под условом да су потрошачи задовољни. На крају, на потрошачев избор утиче и породица, вера, окружење, порекло, образовање исл.

1.2.2. Премало друштвених добара

Компаније се налазе на мети оптужби да продају превише приватних добара а премало јавних. Увећањем приватних добара, повећавају се јавне услуге које нису обично расположиве. Одличан пример су аутомобили. Повећање броја власника аутомобила-приватно добро, изискује више путева, контроле саобраћаја, регистрација возила, паркинг места, услуге полиције што су све јавна добра. Закључак који се јасно намеће се односи на чињеницу да повећана продаја приватних добара доноси „друштвене

²⁰¹ Котлер, Ф.и остали, цит.рад. стр. 177

²⁰² исто

трошкове²⁰³. За аутомобиле друштвени тршкови односе се на загађеност ваздуха, претерану гужву у саобраћају.

Оно што се поставља као захтев је поновно успостављање равнотеже између приватних и јавних добара. Потребно је изнаћи начине за успостављање потребне равнотеже. Један од начина односи се на могућност да произвођачи аутомобила снесу укупне друштвене трошкове свог пословања. То се превасходно односи на производњу сигурноснијих аутомобила, и оних који мање загађују животну средину. Међутим, то наравно утиче на додатне трошкове, чиме се цена аутомобила додатно увећава. То наравно може оставити утисак на купце, јер ти производи бивају за њих превише скупи, па се окрећу произвођачима који су успели да покрију и приватне и друштвене трошкове. Она група произвођача која не успе у намери да покрију поменуте трошкове, биће у ситуацији да се бори за властити опстанак.

Друга могућност се односи на ситуацију која намеће потрошачима обавезу да плате друштвене трошкове. Пример који је већ карактеристичан за велики број земаља, је да део новца возачи издвајају на име „накнада за закрченост“, а наравно основни циљ ове акције је смањење гужва у саобраћају²⁰⁴.

1.2.3. Културно загађење

Оно што критичари сматрају као још једну негативност маркетиншког система, односи се на стварање културног загађења. Наша чула се налази на сталној мети пропаганде. Посебно критична група су деца, она су свакодневно на удару поменуте силе. Сведоци смо прекидања најозбиљнијих емисија неким огласима, такође, велике стране пуне огласа стављају у запећак садржај новина, док огромни билборди руше изглед окружења. Сви ови огласи непрестано загађују људске мисли порукама попут материјализма, секса, моћи и статуса.²⁰⁵ Критичари сматрају да ови огласи од деце стварају децу плаћенике, „стручњаке за гњаважу“ који оптерећују родитеље сталном куповином.²⁰⁶

Маркетиншки стручњаци на ове оптужбе одговарају следећим аргументима. Прво, сматрају да су огласи намењени циљној публици али, дотичу и неке који нису заинтересовани за поменуте производе или услуге, па ће им огласи засметати. Што се тиче деце, они више, како сматрају маркетиншки стручњаци, падају под утицај родитеља и вршњака, неко саме пропаганде. Такође, потрошачи имају алтернативу: могу мењати програме за време пропагандног програма.

²⁰³ исто

²⁰⁴ У центру Лондона се закрченост саобраћаја самњила за 40% јер је од 2003. године уведена такса од 5 фунти на дан на име закрчености саобраћаја. У Сингапуру и Јужној Калифорнији, возачи морају платити уколико желе да користе полупразне саобраћајне траке.

²⁰⁵ Котлер, Ф.и остали, цит.рад. стр. 179

²⁰⁶ Ово је нарочито карактеристично код производње дечијих играчака који прате цртане филмове, где се у форми јунака-играчака појављују ликови из цртаних филмова

1.2.4. Превише политичке моћи

Додоатна критика, веома битна, односи се на евидентну чињеницу да компаније имају превише политичке моћи. „Нафта, дуван, фармацеутика, финансијске услуге и алкохол имају подршку политичара и државних службеника, који штите интересе индустрије науштрб интереса јавности.“²⁰⁷

Велике јавне акција спроведене 90-их година прошлог века донеле су већи притисак на одговорност компанија у 21. веку. Многобројни су примери, где су некада недодирљиви дивови осетили утицај законодавства, које жели да успостави равнотежу између интереса великих компанија и интереса јавности. Подсетимо се да је дуванска индустрија у обавези да на сваком паковању својих производа стави јасно упозорење о штетности конзумирања дуванског дима по здравље потрошача.

1.3. Утицај маркетинга на друге послове

Поред критичког утицаја маркетиншке праксе на потрошаче, критичари сматарају, и да маркетинг једне компаније може бити штетан по интересе конкуренције. У вези са тим могу се јавити три проблема: аквизиција конкурената, маркетиншка пракса која ствара препреке за улазак на тржиште и неправедна конкурентска маркетиншка пракса²⁰⁸.

Критичари сматрају да компаније имају проблеме и да је тржишно такмичење смањено када се компаније прошире уместо развијањем сопствених нових производа, аквизицијом конкурената. Велики број аквизиција током протеклих година, створио је бојазан да ће се конкуренција смањити. У готово свакој великој индустрији смањује се број великих конкурената. Аквизиција представља веома сложену тему. Њоме некад може бити остварена добробит за друштво. Фирма купац, може аквизицијом створити ниже трошкове производње и ниже цене, или се може донети боља управа купљеном предузећу исл. Ипак, аквизиције могу бити штетне, па их многе владе и комисије за конкуренцију строго регулишу.

Критичари тврде да маркетиншка пракса спречава нове компаније да уђу у индустрију. Они који се баве антитрустовским законодавствима признају да су неке препреке природан резултат економске предности пословања у широким размерама. Друге би се препреке могле спровести новим прописима.

Оно што је главни предмет критика, јесте коришћење маркетиншке праксе, с намером да се оштете или униште друге компаније. Основни инструменти којима се користе односе се на држање цена испод трошкова, обесхрабривање куповине конкурентских производа, претњу прекида пословања са добављачима и сл. Оно што је важно, постоје бројни закони који спречавају нелојално такмичење, али се јавља проблем доказивања намере да је радња била нелојална.

²⁰⁷ Котлер Ф.и остали, цит.рад. стр. 179

²⁰⁸ исто

2. Појам и карактеристике друштвено одговорног маркетинга

Савремени пословни свет на глобалне захтеве тржишта 21. века не може да одговори ослањајући се искључиво на управљачке и маркетинг концепте из прошлог века. Наиме, почетком овог века, савремени бизниси и најутицајније светске компаније, дошли су у позицију да у поступку дефинисања својих мисија и визија постављају питања о сврси и циљу постојања бизниса. Досадашњи принцип пословања постао је неодржив и постало је преко потребно извршити промену у начину рада и коришћењу ресурса²⁰⁹.

Доступност информација, могућности утицаја, као и бројност медија, недвосмислено су утицали на промене у окружењу, промене у култури, знању и способностима, али и промене у носиоцима економске моћи. Информације о расту моћи и благостања, и општи пораст богатства у развијеном свету, утицали су на промене у окружењу, како у својим тако и у другим заједницама. У складу с тим промењен је и систем вредности, као и улоге и очекивања учесника у пословним процесима.

Најфаталније питање савременог капитализма - Who care? (на које неко време нико није ни покушавао дати одговор и које је било синоним односа и стања искључиве усмерености пословања компанија само према стицању профита и економске моћи за власнике), почиње да добија на значају, у контексту буђења интересовања и за неке друге квалитете бизниса, осим изразитих економских и власничких.

Велике компаније, послујући у глобалном свету, постају свесне моћи и утицаја запослених, заједнице и јавности на бизнис. Борба са оштром и софистицираном конкуренцијом, не добија се по класичном маркетинг концепту заснованом на оптималном маркетинг миксу. Компаније све више и све чешће добијају битке за тржишта синергијом са свим учесницима у пословном процесу, стварајући бољи и хуманији пословни свет, али и добробит за окружење у којем компаније послују.

Као продукт поменутих односа, рађа се концепт друштвено одговорног пословања компанија-ДОП(*Corporate Social Responsibility -CSR*), заснован на узајамном поверењу, развоју и заједничком улагању у будућност. Он постаје мост између пословног света и заједнице. То је и суштински разлог зашто оно тек у новијој пословној историји добија на значају. Због све веће освешћености друштва о утицају који пословни субјекти (кроз обављање својих делатности) имају на њихову околину, јавља се велики притисак на организације од стране заједнице и организација цивилног друштва. Бојкоти и бројни друштвени покрети, резултирали су потпуним заокретом у начину пословања, и променом пословног фокуса са профита према друштву.

Као продукт друштвене климе, појавила се тзв. нова парадигма која је у својој сржи имала три главне функције: конкуренцију у облику заједничке борбе и тежње у

²⁰⁹ Уласком цивилизације у нови миленијум, у којем се техничко-технолошке промене дешавају у данима и сатима, све дистанце смањују и препреке у комуницирању и преносу информација превазилазе и мењају, постојање неких бизниса постало је упитно, а потреба за стварањем нових неопходна.

остваривању позитивних помака; сарадњу између субјеката, која се кретала до границе која је свим странама доносила користи; и заједничко стварање које обухвата оно најбоље од конкуренције и сарадње, успостављајући равнотежу између циљева и начина којим се они постижу²¹⁰.

Стара парадигма промовисала је потрошњу и агресивно рекламирање, чиме је стварала сасвим нове потребе које се до тада нису исказивале. Радна места су се попуњавала на начин да су се тражили запослени који су одговарали радном месту, а централизовано одлучивање и строга хијерархија имали су за последицу велику бирократију и комуникацију у једном смеру - од врха према нижим нивоима. Запослени и менаџери су, иако делом истог предузећа, били на супротним странама. Нагласак је био на специјализацији и оштрој конкуренцији са циљем стабилности и безбедности. Економски мотиви, оријентација на краткорочна решења и неограничено искоришћавање ресурса, узроковали су мерење успешности квантитативним показатељима попут нивоа прихода и профита²¹¹.

За разлику од старе, нова парадигма заснована је на промовисању одговарајућег нивоа потрошње, очувању, квалитету и иновацијама. Радна места формирају се према људима, јако су флексибилна и допуштају запосленима аутономију у раду и остварење високог нивоа креативности. Нагласак је на децентрализацији, активном учешћу запослених у одлучивању и демократизацији. Компаније и менаџери су свесни нестабилности економског система, што је подстакло прихватање ризика, предузетничко понашање, сарадњу и ставило нагласак на људске вредности и начин на који се посао обавља. У дугорочну перспективу интегрисана је важност радне околине, здравље запослених и односи с потрошачима²¹².

Проблеми заједнице, социјални проблеми, “болести друштва” постају изазов бизниса, а не обавеза за издвајања дела профита. Компаније на све већем броју примера доказују да профитабилно пословање може бити и друштвено одговорно пословање.

Друштвено одговорни пословни приступ потврђује да “економски оправдано” не потиरे “друштвено одговорно” пословање. У процесу реализације бизниса кључни носиоци процеса и операционализације било којег концепта су менаџери. Улога менаџера у реализацији стратегије је ноторна и неспорна, и као таква предмет је теорије менаџмента. Ставови менаџера и знања менаџера о пословном концепту CSR-а, као и сваком другом, кључ су примене и заживљавања концепта.

Адаптирање предузећа новим околностима представља перманентан изазов у његовим настојањима да постигне пословни успех у динамичној друштвеној средини. Отуда је савремени концепт ДОП-а скоро редовни предмет пажње менаџмента предузећа. При томе, једно од централних питања је трагање за начинима да се новим

²¹⁰ Joba, C. et.al. (1993). Competition, Cooperation and co-Creation: insights from the World Business Academy. In M. Ray & A. Rinzler (Eds.), The new paradigm in business, emerging strategies for Leadership and organizational change (pp. 50-57), Putman, NY

²¹¹ Ferguson, M. (1993). The transformation of Values and Vocation. In M. Ray & A. Rinzler (Eds.), The new paradigm in business, emerging strategies for Leadership and organizational change (pp. 28-34), Putman, NY

²¹² исто

управљачким концептима креира тзв. стратегијски левериџ који ће се ефектуирати у повећању конкурентске предности, пословног успеха и вредности предузећа.

Од појаве холистичког концепта друштвене одговорности интезивира се питање одговорности предузећа, не само за остваривање економских циљева, као примарних у хијерархији циљева предузећа, већ и не мање важних неекономских циљева. И ови циљеви у суштини имају економску (стратегијску) основу и позадину, мада се директно не везују за остваривање високих економских вредности употребе ресурса.

Предузеће као економски ентитет има правну и пословну способност, а на основу њих и економску и законску одговорност. Осим тога, етичка и филантропска питања везана за пословни процес и активности које побољшавају квалитет живота друштвене заједнице, имају велики значај.

2.1. Друштвено одговорно пословање

Друштвена одговорност предузећа, према дефиницији Европске комисије из 2010. године дефинише се као „концепт којим предузеће интегрише бригу за друштво и средину у својим пословним активностима и интеракцију са својим стејкхолдерима на добровољној основи“. Међутим друштвена одговорност дефинисана је још пре четири деценије и третира се као: „Разматрања предузећа и реаговања на питања изнад уских економских, техничких и правних захтева предузећа да се остваре друштвене и користи за животну средину, заједно са традиционалним економским користима које настоји да оствари.“ Једна од најчешће коришћених дефиниција друштвено одговорног пословања (*corporate social responsibility- CSR*) у пракси је она из Зелене књиге ЕУ²¹³ из 2001. по којој друштвено одговорно пословање подразумева све активности које компанија предузима а изнад је прописаних законских норми. Уколико се изнете идеје интегришу, добиће се концизнија дефиниција која обухвата изнете идеје, тако да се друштвена одговорност третира као: „добровољно настојање предузећа да буде од користи за друштво“²¹⁴

Дракер посматра предузеће и као орган друштва који служи друштвеној улози. Признато је да модерни менаџери предузећа имају одговорност. Он сматра да се друштвена одговорност не може избећи и прави разлику између два типа друштвене одговорности: оне која се односи на друштвене консеквенце и оне које се односе на друштвене проблеме, односно шта предузеће може да уради за друштво²¹⁵. Он се слаже да је економска одговорност прва одговорност предузећа. Она представља основу без које предузеће не може да обавља друге одговорности. Међутим, економске перформансе, нису једина одговорност предузећа²¹⁶.

²¹³ Још је 1993. председник ЕУ Jacques Delors послао је апел европским пословним круговима да се укључе у борбу против друштвене искључивости.

²¹⁴ Милисављевић Момчило, Друштвена одговорност предузећа, Маркетинг, Београд, вол.43.бр.3, 2012., www.sema.rs преузето 04.04.2013.

²¹⁵ Drucker F. P. (1992), The New Society of Organizations, Harvard Business Review, September/October, преузето Милисављевић Момчило, Друштвена одговорност предузећа, Маркетинг, Београд, вол.43.бр.3, 2012., www.sema.rs преузето 04.04.2013.

²¹⁶ Са Фридманом се није слагао да је максимирање профита најважнији циљ пословне активности предузећа.

У публикацији Светског пословног већа за одрживи развој “*Making Good Business Sense*“ Lorda Holmea i Richarda Wattsa, објављен је следећи садржај: “ЦСР је континуирани ангажман компаније (бизниса) да етички послује и доприносе економском развоју унапређујући квалитет живота радника и њихових породица, једнако као и локалне заједнице и друштва уопште.”²¹⁷

Према Хопкинсу друштвено одговорно пословање дефинише се као “пажња с којом се на етичан и друштвено одговоран начин односимо према интересно-утицајним групама које се налазе изван, али и унутар организације. Циљ друштвене одговорности је да уз очување профитабилности истовремено омогући стварање високих стандарда живота за интересно-утицајне групе изван и унутар предузећа.”²¹⁸ Ова дефиниција најшире обухвата и наглашавања чињеницу да се интересно-утицајне групе, (мисли се на “ сваку групу која може утицати или је под утицајем активности организације”²¹⁹), налазе у оквиру компаније, али и изван ње. На овај начин, подручје друштвене одговорности компанија се знатно проширује, односно, друштвеној одговорности даје се много већи обим.

Друштвена одговорност предузећа се најчешће посматра као унапређење неких друштвених добробити изнад интереса предузећа од онога што је законом прописано. То се, пре свега односи на захтеве које потрошачи, подржавајући стејкхолдери, али и друштвена заједница имају према предузећу. Постоји велика могућност да се установи одређени ниво друштвене одговорности предузећа, који уз истовремено задовољавање захтева бројних стејкхолдера обезбеђује и највише нивое добити. У том контексту, активности на унапређењу друштвене одговорности треба посматрати са становишта користи и трошкова. Одлуке о друштвеној одговорности треба да се посматрају као и све друге инвестиционе одлуке²²⁰. Иако су добит и ефикасност есенцијални за тржишну привреду, њихово остварење се мора обављати уважавањем друштвене одговорности и пословне етике у маркетингу.

Независно о којој дефиницији је реч, оно што је интересантно за овај рад, то је акценат на позицију компанија и активностима које оне предузимају у корист бизниса, али и у корист заједнице.

Постоје бројни разлози због којих предузећа треба да прихвате друштвену одговорност, и да се понашају на друштвено одговоран начин. Према једном истраживању, које је спровела консултантска фирма Mekkinzi 2005.године „наводе се следећи:

1. моралност, предузеће је одговорно стејкхолдерима, јер је то „права ствар да се уради”,

²¹⁷Dragana Meggy Hubak, Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, Serija članaka u nastajanju, članak 10-10, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2010.str.7

²¹⁸Hopkins, M. (2006), What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., Journal of Public Affairs, August-November, pg. 299

²¹⁹Freeman (1984) prema Polonsky, M. J., Scott, D. (2005), An empirical examination of the stakeholder strategy matrix. European Journal of Marketing, Vol. 39, No. 9/10, pg. 1200, www.emeraldinsight.com

²²⁰Mc Williams A. and D. Siegal (2001), Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, Academy of Management Review, Vol. 26, преузето Милисављевић Момчило, Друштвена одговорност предузећа, Маркетинг, Београд, вол.43.бр.3, 2012., www.sema.rs, преузето 04.04.2013.

2. разјашњење сопственог интереса – предузеће треба да буде одговорно стејкхолдерима *quid pro quo* (дати колико добијаш),
3. разумна инвестициона политика – предузеће треба да буде одговорно стејкхолдерима, јер то води већој добити и вишим ценама акција,
4. одржавање аутономије како би се избегло да се на предузеће утиче из средине. Они који на дуги рок не користе моћ на начин који се сматра друштвено одговорним могу изгубити своју аутономију²²¹.

Многа предузећа, иако можда нису свесна друштвене одговорности, у свом пословању све више обраћају пажњу на дејство својих акција на животну средину и друштво. Запослени, потрошачи, инвеститори, кредитори, државни органи и друге групе стејкхолдера очекују од предузећа да своје пословање остварују на друштвено одговоран начин (није спорна чињеница да предузећа у свом пословању треба да стреме максимизацији профита).

И број менаџера, који увиђају значај друштвене одговорности непрестано расте. Неопходно је пажљиво идентификовати и усмерити покретаче друштвених перформанси, и сагледати добре и лоше ефекте на друштво. Такође, „концепт одрживог економског развоја”, у свету је све актуелнији. То заправо значи да се овим концептом омогућава задовољавање потреба садашњих генерације, без угрожавања потреба будућих генерација. Ово је наравно макроекономска дефиниција, и веома ју је тешко превести на ниво предузећа. На који ће се начин то учинити у многоставној зависности од стејкхолдера предузећа. Свакако, оно што је јако битно је да се активности предузећа морају посматрати са становишта ефеката и користи не само за предузеће већ и за друштво.

Предузеће мора, да уочи посебна друштвена питања средине за грану у којој остварује своје пословање. Разлике међу гранама по могућој штетности за друштво и животну средину су знатне. Притисак група, организација и институција на компаније у различитим гранама је различит. Није довољно донети стратегију одрживог раста, већ је неопходно донети и програме и планове примене, а све то мора бити праћено одговарајућом структуром система²²².

Приликом анализе овог концепта нереално је очекивати да друштвено одговорне организације не би смеле остварити никакву корист. То је просто и немогуће, обзиром да било која активност предузећа, независно да ли је она друштвено одговорна или не, у основи има за циљ остваривање неке користи за компанију.²²³

²²¹Hunger J. D. and T. L. Wheelen (1996), *Strategic Management*, fifth edition, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Mass., преузето Милисављевић Момчило, Друштвена одговорност предузећа, Маркетинг, Београд, вол.43.бр.3, 2012., www.sema.rs, преузето 04.04.2013.

²²²Epstein J. N. and M. J. Roy (2001), *Sustainability in Action: Identifying and Managing Key Performance Drivers*, Long Rang Planning, Vol 4, преузето Милисављевић Момчило, Друштвена одговорност предузећа, Маркетинг, Београд, вол.43.бр.3, 2012., www.sema.rs, преузето 04.04.2013.

²²³Dragana Meggy Hubak, *Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja*, Serija članaka u nastajanju, članak 10-10, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2010.str.5

2.1.1. Веза маркетинга и друштвене одговорности предузећа

Сва предузећа се оснивају за циљем да кроз процесе задовољења неких од људских потреба, присвоје одређене нивое прихода. Кроз те процесе, предузећа имају и неке консеквенце на читаво окружење, односно читаву заједницу. Том приликом, друштвено одговорна предузећа, настоје да максимализују позитивне, а минимизирају негативне утицаје на заједницу. Своју друштвену одговорност компаније реализују на различите начине. Маркетинг се ту јавља као значајан инструмент који помаже фирмама да изађе у сусрет својим друштвеним одговорностима. Подстиче и подржава проактивно, а дестимулише и ограничава реактивно реаговање на друштвене одговорности. Проактиван став на друштвену одговорност има позитиван ефекат на перформансе предузећа²²⁴.

Концепт друштвеног маркетинга се посматра као продубљење маркетинг концепта, којим се обезбеђује веће уважавање друштвених консеквенци маркетинг одлука и акција. Продубљивање маркетинг концепта у контексту концепта друштвеног маркетинга треба да допринесе већој повезаности привреде и друштва. Привреда ће ефикасније остваривати друштвене циљеве створене не само у смислу темпа и структуре раста већ и у смислу стварања услова за развој квалитета живота²²⁵.

Према Котлеру концепт друштвено одговорног маркетинга полази од претпоставке да је задатак предузећа да установи потребе, захтеве и интересе циљних тржишта и да испоручи жељену сатисфакцију ефективније и ефикасније од конкуренције, на начин да се очува и прошири добробит потрошача и друштва. Концепт подразумева да предузећа уграђују друштвена и етичка размишљања у своју маркетинг праксу. Неопходно је често балансирати сложене критеријуме попут: добити предузећа, сатисфакције потрошача и јавног интереса.

Друштвена одговорност као концепт и филозофија у својој сржи има сарадњу и међусобну размену вредности. За уочавање везе између друштвено одговорног пословања и маркетинга кључно је издвојити три ставке:

1. Хопкинсову дефиницију друштвено одговорног пословања као " пажње с којом се на етичан и друштвено одговоран начин односимо према интересно-утицајним групама које се налазе изван, али и унутар организације. Циљ друштвене одговорности је да уз очување профитабилности истовремено омогући стварање високих стандарда живота за интересно-утицајне групе изван и унутар предузећа."²²⁶
2. Дефиницију маркетинга из 2007.г. која маркетинг дефинише као " активност, скуп институција и процеса са циљем стварања, комуницирања, испоручивања и размене добара који имају вредност за потрошаче, клијенте, партнере и друштво у целини."²²⁷

²²⁴ Милисављевић Момчило, Друштвена одговорност предузећа, Маркетинг, Београд, вол.43.бр.3, 2012., www.sema.rs, преузето 04.04.2013.

²²⁵ исто

²²⁶ Hopkins, M. (2005)., преузето Meggy, Hubak, Dragana, цит.рад.

²²⁷ American Marketing Association (2008). преузето Meggy, Hubak, Dragana, цит.рад.

3. Концепцију друштвеног маркетинга као последњу развојну етапу маркетинга у пракси која осим размене и користи на релацији предузеће-корисник, обухвата и добробит друштва у целини.²²⁸

Суштина свега наведеног лежи у констатацији да се дефиниције друштвено одговорног пословања и дефиниција маркетинга која своју праксу показује кроз концепцију друштвеног маркетинга заправо допуњавају и ни у којем случају нису у супротности²²⁹. Набројане дефиниције истичу сарадњу као главни предуслов за остваривање користи за све учеснике размене. Но, како би се успоставила сарадња и однос, потребно је комуницирати те на тај начин остварити размену и стварање вредности.

Како смо констатовали да постоји јака веза између друштвено одговорног пословања и друштвено одговорног маркетинга, и да бројни аутори поистовећују ове две вредности, у циљу тражења и разлика између ових величина, направили смо и паралелу, односно поређење између маркетинг концепта као актуелног и, да тако кажемо, последњег прихваћеног научно и практично валоризираним пословног концепта и CSR концепта у једном контексту, тако да:

- *маркетинг приступ* подразумева фокусираност компаније за стварање вредности за купца, корисника вредности, уз минималне трошкове;
- *CSR приступ* подразумева фокусираност компаније на стварање вредности како за купца тако и за све интерне и екстерне учеснике у пословном процесу и заједницу, уз економски прихватљиве трошкове.

И ова разлика говори у прилог раније констатације- између ова два концепта нема суштинских разлика, једина разлика односи се на трошковну страну, а то је за разумевање суштине концепта занемарљива величина.

2.1.2. Интеграција друштвене одговорности предузећа у маркетиншке активности

По утврђивању везе маркетинга и ДОП-а питање које логично следи односи се на *маркетиншке активности* које компанија у оквиру концепције друштвено одговорног маркетинга треба применити како би била друштвено одговорна и како би остварила адекватну сарадњу и успешну комуникацију са стејкхолдерима, односно интересно-утицајним групама.

Према Котлеру и Лее-у, постоји шест начина да организација своје друштвено одговорно деловање интегрише у маркетиншке активности и пословање²³⁰:

- *Корпоративно промовисање друштвених циљева* – Организације процесом осигурања средстава, прилога у натури или некаквим другим ресурсима настоје

²²⁸Previšić, J. i sur. (2007.), Osnove Marketinga, Adverta, Zagreb, str. 10-16, преузето Meggy, Hubak, Dragana, цит.рад.

²²⁹ Meggy, Hubak, Dragana, цит.рад.

²³⁰Kotler, P., Lee, N. (2009). DOP - društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa, преузето, Dragana Meggy Hubak, Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, Serija članaka u nastajanju, članak 10-10, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2010.str.5

ојачати свест за неким друштвени проблем, помогну у прикупљању прилога, али и подстакну корпоративан волонтеризам (друштвено корисног рада). Оне настоје да процесом корпоративног промовисања друштвених циљева (енг. Corporate cause promotion) и сугестивне комуникације помогну у решавању одређеног проблема. Разликује се од маркетинга узајамне користи у делу у којем прилози и помоћ нису зависни од продаје извесних производа, а од друштвеног маркетинга по томе што подстиче на акцију, а не на промену понашања. Иако је у ширем контексту повезан са филантропијом, он је много више од новчаног прилога и волонтирања запослених, а од друштвено одговорне праксе се разликује, јер ставља велики нагласак на комуникацију.

- *Маркетинг повезан са друштвеним циљем* – Маркетинг у корелацији с друштвеним циљем (маркетингом узајамне користи - Cause-related marketing) означава директну везу између датог производа (производне линије) и задатог друштвеног циља. Иако подсећа на промоцију друштвених циљева у домену повећања свести, посредством овог начина, организација се обавезује да ће, у зависности о акцији потрошача, подржати посматрану активност, тако што ће за одређену сврху поклонити одређени проценат или износ од продаје производа. Овај приступ је немогуће остварити без партнерства и заједничке координацију циљева и задатака са неком непрофитном организацијом у посматраном временском интервалу (иако је свака помоћ непрофитним организацијама важна, пожељно је да као партнера имају компаније са великом базом купаца, широке дистрибутивне канале као и масовно тржиште робе широке потрошње).
- *Корпоративни друштвени маркетинг* – Компаније у циљу унапређења јавног здравља, безбедности, добробити друштва, предузимају и читав низ активности везаних за друштвени маркетинг који пак за свој циљ, има и добровољну промену понашања од стране потрошача и чланова друштва. Пошто се баве питањима од најширег друштвеног интереса попут здравства, екологије и сл, организације су најчешће подржане од стране државних органа и институција. Промена понашања је дуг процес, из тих разлога, неопходан је детаљан маркетиншки план и план активности, заснован на анализи ситуације и одабиру циљних група по унапред постављеним циљевима.
- *Корпоративна филантропија* - Корпоративна филантропија представља најтрадиционалнији иницијативу унутар организација која спада у домен друштвене одговорности, а у принципу представља бесповратни новчани прилог којим организација жели подржати рад неке хуманитарне организације и њене активности. У данашње, модерно доба пословања у којему је на снази нова парадигма, новац није једино средство помоћи, она се уз велику укљученост запослених, очитује кроз давање вишка производа, едукативне програме, стипендирање, давање опреме на коришћење и слично.
- *Друштвено користан рад* – „Друштвено користан рад представља иницијативу у оквиру организације у којој се запослени и партнери подстичу да своје време и способности волонтерским радом посвете локалним хуманитарним организацијама”²³¹. Иако је волонтирање по својој дефиницији "добровољно улагање личног времена, труда, знања и вештина којима се обављају услуге или активности за добробит другог лица или за општу добробит без постојања услова исплате новчане награде или потраживања друге имовинске користи", подстицаји од стране предузећа могу бити у облику плаћеног изостанка с посла, јавне похвале

и признања за рад. Запослени се системом интерне комуникације и маркетингом охрабрују на процес укључења у волонтерске пројекте те се посредством њих, ствара мост између компанија и локалних хуманитарних удружења.

- *Друштвено одговорна пословна пракса* - Иако се по називу разликују, у друштвено одговорним пословним праксама садржане су све до сада наведене активности друштвене одговорности. Пословна пракса је не само изнад сваке од њих, већ и изнад маркетинга као функције у предузећу. Овај концепт подразумева да компанија и њено руководство самостално усвајају праксе које ће донети добробит заједници и заштити животне околине. Није реч о поштовању закона само у активностима које се очекују, као што је рецимо исплата зарада, већ о вишем нивоу друштвене одговорности која обухвата све стејкхолдере који имају све већу моћ и утицај на дугорочни опстанак предузећа. „Реч је о друштвено одговорном приступу у свим сегментима пословања: од изградње погона који нису штетни за околину, одабиру друштвено одговорних добављача и пружања информација о свим сировинама и материјалима који су коришћени у производњи, све до израде програма подршке за запослене, одговорног маркетинга усмереног према деци и заштити података о потрошачима“²³², па до поштовања етичких норми и кодекса у пословању. Поједине-најважније активности друштвено одговорног маркетинга у даљем раду (четврти део) биће много детаљније образложене.

Позитивни ефекти за организације које спроводе друштвено одговорне праксе, односе се на: „смањење трошкова пословања, позитивно расположење заједнице према организацији, потстицање на опредељење за марке предузећа при куповини, допринос жељеном позиционирању на тржишту, изградњу партнерства, и већем задовољству и повољнијем положају запослених“. Ради избегавања проблема који настају због скептицизма који се јавља међу припадницима интересно-утицајних група, важно је јасно комуницирати и са начелног и декларативног приступа кренути на дела како би се осетила корист на обе стране, а резултати били видљиви.

2.3. Друштвено одговорни маркетинг (холистички приступ)

Предузећа, у измењеним условима привређивања, показују значајне разлике у управљачким маркетинг концептима у односу на предузећа тзв. „индустријске епохе“. У економији нове ере све већи значај придаје се и друштвеним критеријумима у вредновању производа на тржишту, инвестирању, као и вредновању укупне пословне активности предузећа. Све ово умногоме је умањило значај класичног конвенционалног приступа друштвеној одговорности²³³.

Предузећа нове ере изграђују односе са заједницом полазећи од принципа друштвено одговорног понашања утемељеном на холистичком приступу. Он полази од целине и наглашава улогу бројних аспеката таквог пословања (економског, законског, етичког и филантропског) од значаја за пословни успех и побољшање конкурентске предности

²³² исто

²³³ Класичан (конвенционалан, тржишни) приступ друштвеној одговорности полази од претпоставка да је примарни циљ предузећа максимизирање профита. Доминира у 19 и 20 веку. Његовим утемељивачем се сматра енглески економиста Адам Смит, а савремеником нобеловац М.Фридман. По њима предузеће мора бити примарно и директно концентрисано на профит, а не на друштвене циљеве и последице. Невидљива рука тржишта (тржиште потпуне конкуренције) приморава све субјекте у друштву да се понашају на прави начин.

предузећа. Реч холизам (од грчке речи „holos“–све) подразумева да друштвено одговорно понашање није збир одвојених делова укупне друштвене одговорности (економске, законске, етичке и филантропске) већ јединствена целина. Сваки ниво друштвене одговорности повезан је са целином, тако да се може рећи „све је садржано у сваком од делова“. Ову каузалност могуће је компаративно сагледати и илустровати, додуше крајње поједностављено, пирамидом друштвене одговорности. (Слика 19.)

Сет перформанси сваког појединачног нивоа корпоративне друштвене одговорности приказан на слици, у интерактивном је односу са другима. Реч је о концепту који повезује стратегијске димензије пословне активности-улагање у људе и њихов развој, освајање нових тржишта (сатисфакција, лојалност, тржишно учешће), улагање у развој друштвене заједнице са филантропским потребама и финансијским резултатима. Савремени концепт корпоративне друштвене одговорности не почиње са профитабилношћу, он се њом завршава. Савремена пословна пракса је показала да су компоненте друштвено одговорног понашања покретачи финансијских перформанси предузећа, а у коначном и његовог имица у јавности.



Слика 19. Пирамида корпорацијске друштвене одговорности (Први пут је представљена у чланку Archia Carrolla iz 1991. godine (šire o tome: Carroll A., Business and Society -Ethics and Stokholder Managment, South-Western College Publisling, ITP,Ohio,1996.),преузето Бацковић,Н.,Лазаревић,Г.,Друштвено одговорно пословање, Економски сигнали, Лепосавић, вол.5.бр.2.2010.стр.94.)

Склоп економске одговорности (бити профитабилан), законске одговорности (поштовање опште законске регулативе, закона о екологији, заштити потрошача, заштити запослених, антикорупцијских закона и др.) и етичке одговорности (бити поштен и понашати се према опште прихваћеним моралним принципима друштва) јесу основа за филантропску одговорност предузећа. Аспекти таквог пословања су бројни и огледају се у филантропској активности предузећа у подршци социо-

културном и економском развоју заједнице, програмима заштите животне средине и еколошки прихватљивих производа, процеса и технологија²³⁴. Наредна табела поједностављено приказује примарне активности ДОП-а који се очекују од компанија које преферирају реализацији поменутог концепта.

Табела 5. Активности које друштво очекује од компанија

| | Тип друштвене одговорности | Очекивања друштва | Примери активности |
|-----|---------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IV | Филантропска одговорност | Пожељно је од корпорације за друштво | - Донатор - Финансирање програма едукације - Добровољни прилог за побољшање квалитета живота уже друштвене заједнице |
| III | Етичка одговорност | Очекује се од корпорације за друштво | - Избегавање сумљивих радњи - Рад у духу закона - Претпоставка да је закон основа понашања - Развијати напредније норме понашања - Подстицати етичко лидерство |
| II | Законска одговорност | Захтева се од корпорације за друштво | - Поштовање закона; држати се пратеће регулативе - Поштовање закона за заштиту животне средине - Поштовање закона о заштити потрошача - Поштовање закона о заштити запослених - Поштовање закона о сузбијању корупције - Поштовање свих договорених обавеза у уговорима |
| I | Економска одговорност | Захтева се од корпорације за друштво | - Бити профитабилан - Максимизирати приход од продаје - Минимизирати трошкове - Доносити мудре стратегијске одлуке - Бити пажљив у политици расподеле дивиденде |

(Извор: Rainbon, C., Joyner, B., Assessing Business Performance: Two Models for Environmental Performance Management, преузето Бацковић, Н., Лазаревић, Г., Друштвено одговорно пословање, Економски сигнали, Лепосавић, вол. 5. бр. 2. 2010. стр. 91-108)

Друштвено одговорно пословање је концепт по којем компаније интегришу економске, друштвене, етичке, еколошке императиве у своје свакодневно пословање, доприносећи на тај начин и напретку друштва и сопственом расту²³⁵. Као одговор на различите економске и друштвене притиске, као и оне које се односе на заштиту животне средине у Европи и широм света²³⁶ непрестано се повећава број компанија

²³⁴ Бацковић, Н., Лазаревић, Г., Друштвено одговорно пословање, Економски сигнали, Лепосавић, вол. 5. бр. 2. 2010. стр. 91-108

²³⁵ <http://www.csr-srbija.com>, преузето, 11.11.20110.

²³⁶ И наша земља усвојила је стандарде везане за друштвено одговорно пословање. Наиме, Влада Р. Србије је 08. јула 2010. године утврдила Стратегију развоја и промоције друштвено одговорног пословања од 2010. до 2015. године, (саопштило је Министарство рада и социјалне политике). Намера овог документа је да омогући квалитетније функционисање друштвено одговорног пословања без социјалне искључености и дискриминације, и да кроз промоцију социјалне правде, уз заштиту запослених и потрошача, оствари одговорнији однос према локалној заједници и животnoj средини. Као земља која тежи да се придружи Европској унији, Србија је у обавези да прихвати европске стандарде и праксе, што укључује и признавање и промовисање друштвено одговорног

које промовишу своју стратегију друштвене одговорности. Те компаније шаљу поруку запосленима, деоничарима, инвеститорима, потрошачима, заједници, о својој одговорности, сматрајући да њихов добровољни ангажман и опредељеност могу утицати на повећање добити. За компаније је то начин инвестирања у будућност.

2.4. Компоненте друштвено одговорног маркетинга

Широки дијапазон компоненти друштвено одговорног пословања предузећа предмет је проучавања различитих аутора из области менаџмента и маркетинга²³⁷. Новија литература у овим областима углавном диференцира еколошку, етичку, хуману и социјалну компоненту друштвено одговорног пословања. Свако од ових подручја друштвено одговорног пословања (група перформанси) на одређени начин утиче на ефективност и ефикасаност употребе ресурса предузећа (Табела 6.)

Табела 6. Подручја и перформансе друштвено одговорног понашања предузећа

| Подручје | Перформансе |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Еколошка одговорност | <ul style="list-style-type: none"> • постојање детаљног, планског документа политике одрживог развоја • број притужби еколошког карактера добијених у току извештајног периода • % добављача предузећа (од њиховог укупног броја у последње три године) који нису означени као загађивачи • број производа из асортимана који се могу рециклирати • показатељи промене квантитета отпада из производње • смањење материјалне и енергетске интезивности • промене у квалитету ваздуха, воде, као и емисије других загађења у односу на претходну годину... |
| Етичко понашање | <ul style="list-style-type: none"> • постојање корпоративног кодекса етичког понашања • број позитивних прича и приказа у медијима везаних за етичко понашање предузећа, као етичко понашање његових менаџмент структура • број случајева непоштовања етичког кодекса предузећа менаџерског (а) и неменаџерског кадра (б) |
| Здравље запослених и заштита на раду | <ul style="list-style-type: none"> • постојање детаљног документа политике очувања здравља запослених и њихове заштите на раду • број надлежних организација и институција које су дале негативно мишљење о овим питањима током извештајног периода • годишњи просечан број сати обуке везане за заштиту на раду • број инцидента на раду и стопа повреда на раду... |
| Социјална одговорност | <ul style="list-style-type: none"> • постојање детаљног документа политике социјалне одговорности • етнички диверзитет • недискриминација на послу • сигурност посла • показатељи хуманог аспекта радног процеса • допринос предузећа нивоу запослености на локалном нивоу • вредност датих добротворних донација.... |

(Извор: Rainbom C.Joyner B.,Assesing Business Performance: Two Models for Envirommental International performance managment, vol.8, No2/3,2006.p.p.252-253, преузето Бацковић Н., Лазаревић Г, Пословни изазови нове економије и друштвена одговорност, Еуробренд, Темишвар, 2010.)

пословања и доприноса социјалном складу и одрживој конкурентности и развоју. (Извор, <http://www.csr-srbija.com>, преузето,11.11.20110.)

²³⁷ Carroll A. Business and Society -Ethics and Stokholder Managment, op.cit,1996. p.60

Еколошка компонента друштвено одговорног маркетинга нарочито је важна у савременим условима када је евидентно да глобални еколошки проблеми већ достижу тачку са које неће бити повртка. У њиховом стварању, а онда и решавању, велику улогу треба да преузму и предузећа, односно њихов менаџмент. Мотив за то је и утицај који еколошке перформансе предузећа имају на њихове економске вредности. Еколошка димензија у знатној мери потенцира велику друштвену одговорност у пословању предузећа по питању „одрживог развоја“, „одрживе економије“, „одрживог коришћења ресурса“, а у смислу заштите и очувања здраве животне средине.

Етичка компонента друштвено одговорног маркетинга означава понашање у складу са очекивањима друштвеног морала и етичких норми. Овај компоненти друштвене одговорности се посебно придаје важност због тога што је предузеће понекад извор неких негативних друштвених појава, као што су, на пример, пословни криминал и организована корупција. Поред тога, менаџери и запослени су у свакодневном раду изложени моралним изазовима, као што је откривање пословне тајне, толерисање незаконитог рада, склапање штетних пословних аранжмана, подстицање на нерад и бојкот, саботаже и пропусти у раду, рекламирање производа који су штетни за здравље људи и сл. Имајући све ово у виду, предузеће треба да буде етички субјект, односно треба да послује праведно и поштено. Другим речима, предузеће треба да послује у складу са нормама, стандардима и очекивањима која одражавају бригу за његове стејхолдере (интересно-утицајне групе): потрошаче, добављаче, запослене, акционаре, кредиторе и ширу друштвену заједницу.

Хумана компонента одговорног маркетинга кореспондира са сазревањем свести о потреби континуираног побољшања квалитета живота запослених, очувања здравља и безбедности радника на радном месту и сл. У том правцу све се више говори о обавези предузећа да преузима одговорност у овој области.

Специфични аспект ове врсте одговорности у корелацији је са социјалним аспектима живота и рада у предузећу. Овде се заправо мисли на једну димензију живота и рада у предузећу-очување и обезбеђење приватности, хуманих аспеката и услова на радном месту сваког запосленог²³⁸. У развијеним земљама добру пословну праксу у овој области прати и сет закона чије норме за свако предузеће имају обавезујући карактер.

Социјална компонента одговорног маркетинга означава понашање у складу са очекивањима друштвене заједнице. У оквиру социјалне одговорности значајно место припада одговорности предузећа да учествује у решавању друштвених (социјалних) питања која се односе на школство, здравство, инфраструктуру, комуналне проблеме, развијеност културе, уметности у локалној заједници и сл. Предузеће треба да пружа допринос у решавању ових проблема кроз бесповратна, нересипијална и добровољна давања својих ресурса (најчешће финансијских), која се означавају као његова филантропска активност, којом оно постаје добар „корпоративни грађанин“.

²³⁸Посебан аспект ове одговорности везује се за спречавање дискриминације на послу или при запошљавању. Дискриминација подразумева коришћење расе, боје, религије, пола, националног порекла као основе за различито тумачење, односно поступање према запосленима.

Примаоци филантропских давања су различите друштвене институције и организације: образоване установе, здравство, локална заједница идр. Мотиви за оваква давања су у основи профитни. Филантропска активност савремених предузећа је стратегијски усмерена, јер примаоци филантропских давања и јавност показују, по правилу, захвалност, те их на одговарајући начин „награде“ као њихови лојални потрошачи или купци у будућем периоду. На тај начин филантропија доприноси будућим приходима директно и посредно-увећавањем нематеријалне имовине предузећа (кроз позитиван реноме, углед, имиџ) и јачањем конкурентске позиције.

2.5. Интересне групе као подручја деловања друштвено одговорног маркетинга

Независно да ли пословање посматрамо са аспекта сектора или индустрије, а саму организацију са аспекта одељења и функције, оно што представља њихово заједничко обележје, је да, независно о томе о којем сектору националне економије или одељењу у предузећу је реч, сви они остварују интеракцију са околином и са њом размењују материјалне и нематеријалне вредности. Зато, подручја примене друштвено одговорног маркетинга, не посматра се кроз класификацију пословања, већ, кроз односе и размену коју својим постојањем остварују. Подручја примене друштвене одговорности, заправо се односи на интересно утицајне групе.

Ако се у разматрање узму теоријска и емпиријских сазнања о ДОП-у, на подручју маркетинга у протеклој деценији, могу се извести различити закључци, везани за интересне групе према којима је усмерена друштвено одговорна активност. Тако, Vaaland i Heide су закључили у чланцима објављеним у најзначајнијим маркетиншким часописима и публикацијама, да се само оквирне перспективе којом се активности ДОП-а посматрају, третирају као маркетиншки алат који у принципу обухвата само потрошаче као једну од интересних група.²³⁹ Међутим, иако су они важни јер предузећима доносе приходе, однос на релацији потрошач-организација искључује остале утицајно-интересне групе. О томе ко је све укључен у ову релацију постоје многи наводи и објашњења.

У односу на Carroll²⁴⁰, Raia²⁴¹ те Murphie и његових сарадника²⁴² који у својим делима у оквиру интересноутицајних група обухватају акционаре, потрошаче, запослене и заједницу међусобно се разликујући према укључивању добављача и организација друштвеног покрета, Polonski и Skot су направили још шири обухват који покрива учеснике на које организација може деловати, али је такође под њиховим утицајем. Према њима, интересно-утицајним групама припадају конкуренти, потрошачи,

²³⁹ Vaaland, T.I., Heide, M. (2008). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 9/10, pg. 946-949, www.emeraldinsight.com

²⁴⁰ Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August, pg. 41-43, www.elsevier.com/locate/bushor

²⁴¹ Ray, M. (1993). Introduction: what is the new paradigm in business. In M. Ray & A. Rinzler (Eds.), *The new paradigm in business, emerging strategies for Leadership and organizational change* (pg. 9), Putman, NY

²⁴² Murphy, B. et. al. (2005). Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 9/10, pg. 1050-1051, www.emeraldinsight.com

запослени, влада, акционари, посебне интересно-утицајне групе, добављачи и топ менаџмент.²⁴³

Plaza поред дефинисања интересно-утицајних група посматра и управљање истим, као моралан чин којим организација интересноутицајне групе на основу њиховог легитимног права укључује у доношење одлука интегрисујући их на тај начин у организацију и мењајући филозофију пословања. Но, упозорава како је концепт Stakeholder Management различит од концепта Managemet of Stakeholders. Иако преведени на српски језик звуче исто, израз Stakleholder Management односи се на описане концепте који почивају на сарадњи, а Managemet of Stakeholders се односи на манипулативни приступ којим организација настоји придобити интересно-утицајне групе како би остварила једнострану корист²⁴⁴.

Због изузетне сложености односа у заједници ми се овде ограничавамо само на најважније односе између организације и интересно-утицајних група, којима је потребно управљати како би тај однос резултирао обостраним користима. Управљање интересно-утицајним групама (енг. Stakeholder Management) представља способност организације да управља конфликтима у циљевима које поједине интересно-утицајне групе настоје постићи. То је модел који у својој сржи почива на конкурисању међу организацијама и међу интересно-утицајним групама. Такође, организацију често ставља у центар међусобно конкурентних циљева јер инвеститори настоје остварити што већи поврат на своја улагања, запослени желе боље радне услове, заједница настоји постићи да организација има филантропске активности, влада жели стварање радних места и плаћене порезе²⁴⁵. Но, иако се чини врло тешким за остварити, циљ оваквог приступа је подстаћи сарадњу између тих група и успоставити равнотежу на начин да ни једна од њих не буде дугорочно занемарена. Дакле, бит хармоничног односа су равнотежа и сарадња.²⁴⁶

Овде ћемо разматрати искључиво подручје управљања интересно-утицајним групама које почива на етичној сарадњи и жељи да се оствари win-win резултат јер је једино на такав начин оно одрживо на дуги рок и представља стратешку одредницу организације.

Најважније интересно утицајне групе

Супростављајући дух кооперативности и сарадње егоизму и похлепи у борби за стицање профита, богатства и моћи, успешне компаније негују друштвено одговорно понашање које води добробити појединца и просперитету предузећа и друштвене заједнице. Односи које предузеће гради са својим стејкхолдерима детерминишу његов имиџ, а имиџ се одражава на пословни успех предузећа. Гуммесон²⁴⁷ чак говори о приносу на успостављене и одржаване односе са стејкхолдерима као дугорочном нето

²⁴³Polonsky, M. J., Scott, D. (2005), An empirical examination of the stakeholder strategy matrix. European Journal of Marketing, Vol. 39, No. 9/10, pg. 1209, www.emeraldinsight.com

²⁴⁴Meggy Hubak, Dragana, Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, Serija članaka u nastajanju, članak 10-10, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2010.str.7

²⁴⁵ исто, стр.7

²⁴⁶Paul, K., Nickerson, I. (2010). Harmonious relationship and stakeholder management compatible or contradictori paradigm? Allied Academies International Conference, pg. 43-47, www.ebscohost.com

²⁴⁷Gummesson E., „Return on Relationship (ROR): The value of Relationship Marketing and CRM in Business Contexts“, Journal of Business and industrial Marketing, 19, No 2, 2005., pp.136-148

финансијском капацитету. Узимајући у обзир претходне наводе еминентних стручњака из области маркетинга и менаџмента као најважније интересно утицајне групе према којима је усмерено дејство друштвено одговорног маркетинга наводимо: *запослене, потрошаче, добављаче, стратегијске партнере, заједницу...*

У савременим условима пословања као највећи изазов истиче се *унапређење и развијање људског потенцијала*, да би се помоћу овог ресурса што боље користили и изграђивали остали ресурси. Реч је о стратегјски важном ресурсу-виталном фактору развоја и конкурентности предузећа. Не чуди онда што је у врху приоритета социјално одговорне праксе у ЕУ брига о запосленима. Остварује се инвестирањем у људски капитал, здравље и сигурност запослених. Поменимо неколико експлицитних примера. У оквиру социјално одговорне праксе посебна је пажња усмерена на доношење сета мера у правцу: 1) подстицања континуираног усавршавања запослених; 2) изналажење решења за већу уравнотеженост између рада, породице и слободног времена; 3) обезбеђења услова за напредовање жена; 4) веће сигурности на послу; 5) обезбеђење радника који због инвалидета или повреда на раду не могу привређивати итд.

Одговорно понашање при запошљавању укључује и недискриминишућу праксу која омогућава запошљавање припадника мањина, старијих радника, жена, незапослених већ дужи временски период, као и људи с посебним потребама. Понашање компанија на поменут начин у многоне доприноси постизању циљева Европске стратегије запошљавања као и смањењу незапослености и борби против социјалне искључивости.

Брига о запосленима, у условима глобалне економске кризе, такође, део је програма социјално одговорног понашања компанија. Услед дејства кризе у Европи је све више присутно реструктурирање предузећа, с циљем смањења трошкова, повећања продуктивности, квалитета производа и услуга потрошачима. То често значи затварање погона и/или отпуштање радника, а то наравно доводи до социјалних, али и политичких криза у заједницама. Реструктурирање на социјално одговоран начин значи пронаћи равнотежу и узети у обзир интересе и бриге оних на које те одлуке и промене утичу²⁴⁸.

Реструктурирање се, по правилу, пажљиво планира, уз укључивање свих могућих ризика, калкулисањем свих трошкова, доношења алтернативних стратегија и сл. При томе требају бити укључени сви, и предузећа, представници запослених као и сама власт. Управо кроз укључивање у локални развој и стратегије тржишта рада кроз партнерства на локалном нивоу, компаније могу умањити негативан утицај који имају на локалну заједницу приликом реструктурирања.

Односи са потрошачима и каналима продаје. Потрошачи су најважнији екстерни стејкхолдер сваког предузећа: Адекватно коришћење вредности за потрошаче подразумева да предузеће познаје захтеве својих потрошача и њихове перцепције вредности. Разумевање и сарадња са потрошачима резултира у: фер ценама, поштовања рокова израде и доставе, квалитетом производа и услуга, поштовања еколошких стандарда, дизајнирању нових производа у складу са преференцијама

²⁴⁸ Павић Рогошић, Лидија, Друштвено одговорно пословање, www.mreza-lokalni-razvoj.net

потрошача и много тога још. Све су то врло важне активности у оквиру концепта друштвено одговорног маркетинга. Изградња што бољих односа са потрошачима, веома је значајна јер има утицаја на стратегијске и финансијске перформансе предузећа (сатисфакција, лојалност, тржишно учешће и релативни профит).

Односи са добављачима условљени су двоструким интересом предузећа, а то је да се минимизира ризик снабдевања квалитетних инпута неопходних за пословање, као и остваривањем што повољнијих утицаја набавке на стратегијске пословне перформансе. Тако на пример инсистирајући на доследној примени еколошких стандарда многа предузећа ограничавају број својих добављача и успостављају партнерске односе са њима. Изграђивање таквих односа постаје значајан фактор рационализације пословања. Поуздане оцене о квалитету појединачних добављача смањују ризик при њиховом избору, што се директно одражава на трошкове и користи из односа са њима, као и на укупни пословни успех и конкурентску позицију предузећа.

Односи са стратегијским партнерима изграђују се повезивањем (умножавањем) на принципима ДОП-а (сарадње, привржености и поверењу), путем заједничких улагања стратегијских алијанси или компанијских пословних мрежа.

Ови савези су средство за повећавање конкурентске снаге предузећа у савременим условима. Битан предуслов успешног пословног повезивања је недоминација једне стране, али и свесност партнера да своју позицију у алијанси граде на понашању које је у складу са очекивањима друштвеног морала и етичких норми.

Односи са заједницом важан су ресурс предузећа, јер су у заједници-запослени предузећа, купци (потрошачи) његових производа, власници (акционари) и други заинтересовани стејхолдери, као што су локални државни органи или, свеукупно шира јавност. Сви они делују у одређеном социо-културном амбијенту и животној радној средини. Односи са заједницом су врло важни због задовољавања свих субјеката који егзистирају у заједници. Добри односи са заједницом тј. групом субјеката који чине, омогућиће добре финансијске резултате и позитиван, јак имиџ предузећа у јавности. Добар имиџ пак у дужем временском периоду ствара пословну репутацију таквом предузећу и доприноси унапређењу стратегијских и финансијских нето ефеката (раст, развој, тржишно учешће и релативан профит) и дугорочној конкурентској предности. То заправо значи да су профит и друштвена одговорност нераскидиве делатности и мотиви, односно иду „руку под руку“ једна са другим.

Полазећи од принципа ДОП-а, европске компаније изграђују односе са заједницом укључивањем у решавање бројних отворених питања везаних за социо-културни и економски развој. Најчешће су то питања везана за: побољшање квалитета образовног система; преквалификацију и доквалификацију незапослених лица и решавање еколошких проблема, изградњу основне инфраструктуре; широки опус различитих филантропских активности (спонзорисање локалних спортских клубова, културних манифестација, донације у хуманитарне сврхе) итд.

Ипак, обзиром на велику доступност информација и снагу коју имају, медији, својим извештавањем и моћи, актуализују поједина питања од јавног интереса, те као такви могу и требају бити активни учесници подстицања друштвене одговорности. Надаље, ту су и политичке групе, оне својим активностима могу имати значајан утицај на

доношење одлука од стране влада. Ово су само неки припадници интересно-утицајних група који су претходно наведеним поделама изостављени. Стога је прихваћена следећа подела интересно-утицајних група:

- Примарна или економска група. Обухвата све учеснике који су с предузећем или организацијом уговорно повезани,
- Скундарна, социјална група којој припадају они чланови интересно-утицајних група који индиректно утичу или су под утицајем организације.²⁴⁹

Припадници ових група се међусобно разликују по мотивима, начину, али и односима које имају у односу на посматрану организацију. Економској интересно-утицајној групи припадају инвеститори, добављачи, купци и клијенти, запослени, менаџмент и власници, док социјалну интересно-утицајну групу чини Влада, владине организације и јавна управа, политичке групе и лобији, локална заједница, невладине организације и медији.²⁵⁰

Евидентно је да постоји велики број страна према којима предузећа морају деловати, али такође, постоји и деловање унутар група, као и међу групама, чиме се добија сложена мрежа међусобно повезаних односа. Тако нпр. није могуће одвојити власнике фирме од менаџмента, јер се због бриге и интереса према организацији, власници увек информишу о стању у компанији и држе менаџмент одговорним.

Због одредби и економске климе коју посредством закона, мера и инструмената економске политике прописује влада неке земље, немогуће је игнорисати њен утицај на инвеститоре, поготово када се ради о транзиционим земљама и земљама у развоју. Такође, и медији и начин на који они по питању професионалности и непристрасности извештавају заједницу о догађајима, утичу на стварање јавног мњења и друштвену климу.

2.6. Стратегије за остваривање друштвене одговорности

Бити друштвено одговоран не значи само испуњавати законске обавезе, већ и преко тога, инвестирати у људски капитал, околину и односе са стејкхолдерима. Сматра се да капитал у односима са интерним и екстерним стејкхолдерима у значајној мери одређује конкурентску снагу компаније. Ако је тај степен висок, реч је о модерним и перспективним компанијама (лидерима у бранши) које своје пословање не заснивају на непоштедној и суровој борби власника капитала за стицање профита већ на кооперативним решењима и сарадњи са стејкхолдерима која води увећању стратегиске активе и конкурентности предузећа. Како би компаније деловале на одговоран начин разликујемо четири основне стратегије²⁵¹ за остваривање друштвене одговорности:

1. стратегија реакције-реактивна
3. стратегија одбране-одбрамбена
4. стратегија прилагођавања
5. активна стратегија

²⁴⁹Svendsen, A. (1998) према Омазић, М. А. (2007.) Друштвена одговорност и стратегије хрватских предузећа, докторски рад, Економски факултет Загреб, стр. 112

²⁵⁰ исто

²⁵¹Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell, O. C., Marketing, europsko izdanje, Mate, Zagreb, 1995., str. 656-657

Организације које примењују **реактивну стратегију** чекају на реакцију јавности када сазна за проблем, односно такве организације пуштају да поједини проблеми остају нерешени тако дуго док јавност не сазна за њих. До тада потенцијални или актуелни проблеми остају нерешени. Менаџмент предузећа може бити упознат са проблемском ситуацијом, али и не мора. У оба поменута случаја, компанија одбија одговорност, али настоји да реши проблем, суочавајући се са последицама и настављајући пословање као да ништа није било, у настојању да минимизира негативан утицај.

Организације примењују **одбрамбену стратегију** у циљу минимизирања или пренебрегавања додатних обавеза повезаних са проблемом или проблемима. Одбрамбене тактике везане су за заобилажење закона, или тражење подршке од трговинских удружења. Компаније често лобирају како би избегле прописане државне уредбе и акције²⁵².

Компаније које се одлуче на **стратегију прилагођавања**, преузимају одговорност за своје активности. Оне се одлучују на прихватање ове стратегије у случајевима када заинтересоване групе охрабрују одређену активност, или сматрају да треба извршити владине прописе, јер ће у супротном влада извршити присилу.

Организације које користе **активну стратегију** преузимају одговорност за своје активности и одговарају на оптужбе без спољних притисака, или страха од владине интервенције. Ова стратегија захтева од менаџмената да добровољно подржава одређену активност²⁵³.

2.7. Границе друштвено одговорног маркетинга

Све до пре десетак година друштвено одговорни маркетинг је најчешће довођен у вези са великим и мултинационалним компанијама. Сматрало се да само оне могу деловати на друштвено одговоран начин. Међутим, почетком 21. века та слика је знатно промењена, јер јасно је да у многим земљама мала и средња предузећа чине највећи део приватног сектора. Тако је Европска комисија још 2001. године дала изричиту препоруку да се мала и средња предузећа укључе у јавну дебату о друштвено одговорном пословању и да се промовишу њихове друштвено одговорне праксе. Тако, раније ограничено дејство друштвено одговорног маркетинга на само велике и мултинационалне компаније, данас има другу димензију, односно, друге, шире границе.

²⁵² Индустрија директне поште у САД лобирала је против повећања цена поштанских услуга, јер би то повећање морала да пребаци на клијенте. Повећање цена услуга довело би до неравномерног положаја индустрију поште, у односу на штампане медије, попут новина, који не користе пошту. Стога, ова индустрија предузима дефанзивну позицију у циљу заштите властитих и интереса клијената (Dibb, S., и остали, цит. рад.)

²⁵³ Тојота се одлучила на повлачење популарног аутомобила Лексус како би отклонила неке дефекте, иако тај дефект није проузроковао у међувремену никакву саобраћајну незгуду или повреду. Тојота важи за произвођача изразито квалитетних и извршних аутомобила које промовише на један интезиван начин користећи се свим видовима оглашавања. Претпоставка да су се управо због бриге о репутацији, менаџери компаније одлучили на повлачење аутомобила пре повреда и трагичних исхода. (Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell, O. C., Marketing, europsko izdanje, Mate, Zagreb, 1995., str. 91)

Новија истраживања која су спроведена у ЕУ сведоче о томе да друштвено одговорне активности малих и средњих предузећа углавном имају локални карактер. Повремене активности у овој области су ретко повезане са пословном стратегијом, при чему велику улогу играју етички принципи власника, а углавном ретко се увиђају предности које овакво понашање доноси пословању компаније. Најчешће препреке које се појављују приликом анализе пракси ДОП-а у малим и средњим предузећима односе се на недостатке свести и сазнања о ЦСР-у, као и мањку ресурса за ангажовање.

3. Одговоран маркетинг и маркетинг одговорности (у чему лежи разлика?)

Друштвено одговорно пословање последњих година све је занимљивија тема како потрошачима тако и медијима. Сталним ширењем свесности потрошача бројне компаније схватају да друштвено одговорни маркетинг постаје моћно оружје у придобивању њихове пажње, али и лојалности. Тако је настала цела теорија, али и пракса маркетинга (друштвене) одговорности. С друге стране, организације (поготово невладине) су схватиле да морају развити властити маркетинг како би пробили свој пут у медијима и сензибилизирали јавност о темама којима се баве, те их укључили у иницијативе.

Што је онда одговоран маркетинг? ²⁵⁴Иако ова два појма наизглед подсећају на исто, одговоран маркетинг настао је на захтев потрошача и потрошачких удружења да компаније одговорније планирају своје маркетиншке стратегије нарочито када је реч о утицају њихових реклама на децу.

3.1. Маркетинг друштвене одговорности

Агенције последњих година развијају праксу маркетинга друштвене одговорности, јер то од њих захтевају њихови клијенти, велике мултинационалне компаније (које спроводе неке од облика друштвене одговорности и настоје то искомунитирати својим стејкхолдерима). Уз такву активну иницијативу компанија, овај вид маркетинга врло брзо се развија и постаје веома популаран па тако данас постоје агенције које се баве само таквим видом маркетинга, било за компаније, било за непрофитне организације. Овде не треба ни спомињати да су агенције све спремније бесплатно помагати невладиним агенцијама у развоју маркетиншких стратегија и на тај начин повећати ниво друштвене одговорности унутар агенције, али и побољшати свој имиџ међу клијентима.

²⁵⁴ Ова два појма почела су се развијати још у 80-тим годинама прошлог века у западним земљама и данас постоји низ иницијатива које се баве овим питањима

3.2. (Не)одговорни маркетинг

Када је реч о одговорном маркетингу ствари нису баш сјајне. Оно што је овде веома битно јесте да одговоран маркетинг подразумева на закону заснован начин комуницирања, као и поруке које морају бити пренесене у складу са прописаним правилима комуницирања. Искреност је такође веома важан елемент-наводи у рекламама морају бити исправне и тачне.

Удружења потрошача, све више постављају питања везана за коректност оглашавања производа који нарушавају здравље људи, те се стално питају који ниво одговорности постоји код произвођача за поменути утицај њихових производа. Дуванска индустрија је тако изгубила битку и данас нећемо на телевизији видети рекламу у којој се за цигарету каже да је предивна уз дивну вечеру и слично²⁵⁵.

Оно што се поставља као питање одговорног маркетинга је заправо питање: „Јесмо ли одговорни за оно што промовишемо?“²⁵⁶

Бројни су теретичари који тврде да људи сами одлучују о томе шта је предмет њихове куповине. Највећи број купаца је пунолетан, те слободно могу одлучити шта желе купити па макар то и није добро за њих, то је њихово право. Међутим, сви такође знају да маркетинг утиче на људе и ствара жељу за стварима који су предмет средстава оглашавања. Поред производа, све су интензивније расправе и о стиливима живота које се промовишу преко производа. Кампања која се води против анорексије тако је довела до низа напада на маркетинг модне индустрије, а онима који су преузели идеју одговорног маркетинга донела је допунске бодове у јавности (*Дове* кампање за стварну лепоту). Као незаобилазно питање које прати модну индустрију је и питање сексипилности у рекламама намењеним тинејџерима, као и низ других замки помоћу којих маркетиншки стручњаци настоје изградити брендове.

Поред ТВ реклама, питање је и како компаније приступају својим потрошачима, које иницијативе користе да их подстакну на већу куповину. Неке компаније дошле су на идеју како и у том делу могу бити одговорне. У Великој Британији је рецимо покренута свеобухватна иницијатива за смањење гојазности, нарочито код деце. Покренута иницијатива укључује сарадњу школа, министарстава, локалних самоуправа, али и произвођача²⁵⁷. *Cadbury Schweppes* је на својим аутоматима за слаткише које имају у школама ставио натписе о препорученој количини производа на дан, а *Coca-Cola* је осмислила целу стратегију едукације потрошача о различитим производима поготово оним дијеталним, а у основним школама у аутоматима не нуде своје брендове док у средњим школама нуде само природне сокове и оне дијеталне²⁵⁸.

Нарочит изазов представља маркетинг према деци. Велики је број компаније које схватају да деца данас имају јак утицај на одлуке родитеља о куповини разних ствари у домаћинству, а које се не тичу само хране. Тако данас на *Cartoon Networku* (телевизији која непрестано емитује цртане филмове) можемо видети рекламе за аутомобиле, луксузни одмор и слично. Овај вид приступа за родитеље је изразито одбојан, а психолози га описују као „прање мозга“ и манипулацију децом. Постоје компаније које су донеле корпоративно правило не оглашавања у програмима који су

²⁵⁵ Крпељевић Каролина, Одговоран маркетинг и маркетинг одговорности: У чему је разлика, <http://www.pomakonline.com>, преузето, 16.05.2008.

²⁵⁶ исто

²⁵⁷ исто

²⁵⁸ исто

намењени деци млађој од 12 година, док други све више користе чињеницу да је децу лакше изманипулисати²⁵⁹.

Постоје и маркетиншки стручњаци који се крију иза изреке „само радим свој посао“ и „све је то легално“ а једини им је интерес задовољити деоничаре па избегавају разговор са својим директорима и управом о том проблему. Како маркетинг постаје све моћнији многи се слажу да овакви изговори не могу никако бити прихваћени. Одговорност маркетиншких агенција је у „квалитету самог материјала“ којим преносе одређену поруку потрошачима. Дакле, оне су одговорне за утицај, нус појаве и штету тих порука. Неке од тих порука довеле су до тровања потрошача, мржњи па у неким случајевима чак и до смрти одраслих, али и деце.

Охрабрујућа је чињеница да маркетиншки стручњаци који су усвојили принципе одговорности у свој рад данас су у многоме успешнији него било који други.

4. Грађанске и јавне акције за регулацију маркетинга

Све је већи проценат људи који сматрају да су компаније узрок многих економских и друштвених проблема. Као баланс компанијама појављују се организације грађана, односно покрети, како би поменуте држали под контролом. Најпознатија су два покрета потрошача: конзумеризам и енвиронментализам (очување околине).

4.1. Конзумеризам

Основни узроци настанка конзумеризма, као покрета грађана за заштиту потрошача, налазе се у све већем степену образованости и културе потрошача, као и све већем смањивању реалног дохотка становништва. Овај покрет је настао због незадовољства постојећим стањем ствари и тежњом да се понуда производа и услуга доведе у један складан однос са основним захтевима и потребама потрошача. Примарна брига конзумеризма у основи лежи у осигурању поштовања основних права потрошача у процесу размене.

Улога конзумеризма огледа се у обезбеђивању могућности да се чује глас потрошача. Конзумеризам се представља сетом активности појединаца, независних организација, владиних агенција, предузећа и других пословних субјеката које се предузимају да се заштите потрошачи од неетичких тржишних понашања. Односно, „конзумеризам означава организовани покрет грађана и владиних агенција у сврху побољшања права и моћи купаца у односу на продавце“²⁶⁰. Конзумеризам представља „друштвену снагу у средини, створену да помогне и заштити потрошаче, предузимањем правног, моралног и економског притиска на државу“²⁶¹. Конзумеризам, у ствари, означава одговор на маркетиншке активности компанија. Држава је један од представника интереса потрошача. Она их може заштитити регулацијом, образовањем, пружањем иницијативе и подршке како би се охрабрила жељена понашања потрошача. Термин конзумеризам почео је шире да се користи 70-их година 20-ог века.

²⁵⁹ исто

²⁶⁰ Котлер Ф. и остали, цит. рад. стр.183

²⁶¹ Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М., Основи маркетинга, Београд, 2007, стр.22

Прве организације и агенције за заштиту потрошача основане су у САД-у, и то на прелазу из 19-ог у 20 век. Сам развој конзумеризма може се пратити кроз четири раздобља²⁶².

Прво раздобље (1905-1920) настанка покрета потрошача везује се за почетак двадесетог века, као одговор на текст књиге „*The Jungle*“ *Upton Sinclair* који је у поменутом делу писао о шокантном догађају из чикашке месне индустрије. Овај догађај је показао небригу и нехигијену која је владала у америчкој месној индустрији. Резултат реакције потрошача, довео је до доношења Закона о контроли меса од стране Конгреса. Одмах потом, формирана је Агенција за контролу и означавање лекова и хране. Такође, основана је и Федерална трговинска комисија са циљем спречавања монопола на тржишту. То су биле прве законске одредбе које су штитиле интерес потрошача.

До *другог покрета* потрошача дошло је тридесетих година прошлог века (1927 - 1939) због скока цена током Велике депресије, а обележила су га излагања у америчком Конгресу која су се односила на неистинито оглашавање, несигурне производе лекова, козметике и хране.

Треће раздобље (1951-1960), представља, у ствари, наставак конзумеризма као покрета после другог светског рата. У овом периоду водило се више бриге о просперитету ратом оштећених економија, него о правима потрошача.

Четврто раздобље (1962-1980) или „ера модерног конзумеризма“. Ово раздобље богато је низом законских и других аката који су штитили интересе потрошача. Неки од њих се односе на: одлуку о означавању цигарета, о паковању и означавању производа о заштити деце, о поштену позајмљивању новца и друго. Највећи помак у заштити потрошача учинио је амерички председник Кенеди, предложио је 1962. године (15 марта), а Конгрес усвојио, Закон о правима потрошача. Он је садржао четири основна права потрошача: право на сигурност, на информацију, на избор, као и право да се потрошачева реч чује и уважава. Касније су додата још два права, и то: право да се живи у чистом и здравом окружењу и право националних мањина на заштиту њихових интереса.

Раздобље развоја конзумеризма у 80-им годинама прошлог века није обухваћено претходном периодизацијом. Наиме, овај период, представља време Реганове администрације када је дошло до смањења значаја конзумеризма. Потрошачи се поново сусрећу са проблемима са којима су и раније били суочени, а то су несигурни производи, неадекватне услуге, поправке након продаје, немогућност контроле огласа и нетачно означавање производа.

Двадесет први век означава се као доба процвата конзумеризма. Поново су атрактивни покрети који штите грађане. У нашој земљи 2002. године ступио је на снагу Закон о заштити потрошача. Овим законом су по први пут у нашој земљи детаљно и на једном месту решавана питања заштите потрошача²⁶³. Оно што се појављује као главни проблем садашњице су много већа права продаваца у односу на потрошаче. „Традиционална права продаваца укључују следеће:

²⁶² Marcus, B., Aaker, D., Cohen, D., ... Modern Marketing, преузето, Маричић, Б., Понашање потрошача, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, 2008. стр. 634.

²⁶³ www.serbia-business.com

- Право на увођење било ког производа било које величине и облика, уз услов да није опасан по здравље и сигурност; или ако јесте, да се производу придруже прикладна упозорења и контролни механизми.
- Право наплаћивања било које цене за производ, уз услов да нема дискриминације међу сличним типовима купаца.
- Право на потрошњу било које новчане своте на промоцију производа, уз услов да се не ради о нелојалној конкуренцији.
- Право на коришћење било какве поруке на производу, уз услов да није двосмислена или обмањујућа у погледу садржаја или форме.
- Право на коришћење било каквих програма за подстицање куповине уз услов да нису неправедни или обмањујући.

Уобичајена права купаца обухватају:

- Право да не купи производ који се налази у продаји
- Право да очекује да је производ сигуран
- Право да очекује да производ функционише како стоји у опису²⁶⁴.

На основу поменутог видљива је надмоћ продавца, истина је да купац може одбити купвину, али чињеница је да купац има премало информација, образовања и заштите како би донео мудру одлуку при сусрету са софистицираним продавцем.

Конзументизам, данас означава покрет на међународном нивоу који покрива знатан број подручја из области заштите потрошача. Иако су програми за заштиту потрошача различити у различитим земљама, захваљујући Међународној организацији потрошача (Consumers International) и декларацији Уједињених нација из 1985.год. загарантована су следећа права потрошачима²⁶⁵:

1. *право на безбедност (сигурност)*-потрошачи имају права да буду заштићени од производа и услуга који су опасни и штетни по живот и здравље људи;
2. *право на информисаност*-потрошачи имају право на тачне и истините информације о производима и услугама на тржишту (право на информације о стварној каматној стопи на кредите, о реалним састојцима производа, о свежини хране, и о стварним користима производа);
3. *право на избор*-потрошачи имају право избора између различитих марки, квалитета и цена производа и услуга;
4. *право да се чује глас потрошача*- право на доношење што бољих закона и прописа везаних за права потрошача, као и експедитиван и фер третман у судским процесима;

²⁶⁴ Котлер, Ф., и остали, цит. рад. стр.183

²⁶⁵ Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М., Основи маркетинга, Београд, 2007, стр.23

5. *право на задовољење основних потреба;*
6. *право на образовање-* потребно је да потрошачи од стране различитих организација добијају неопходна знања како би што боље куповали, располагали и користили производ;
7. *право на надокнаду (обештећење)-у случају рекламације и жалби потрошача,*
8. *право на здраву животну средину*

Права потрошача непрестано расту, тако да се њихови интереси проширују и на права у случајевима пословне преваре, давање веће моћи владиним агенцијама, контролу састојака који чине поједине производе, смањење нивоа пропагандне „буке“, као и постављење представника потрошача у управним одборима компанија како би се заштитили интереси потрошача.

Потрошачи поред права налазе се и обавезу да сами штите властите интересе, уместо да их препусте неком другом. Преварени потрошачи располажу неколицином решења. Могу контактирати компаније или медије, владина или приватна тела, агенције за заштиту потрошача и њихових интереса, имају и могућност подношења тужби суду.

Најефикаснији начин заштите интереса потрошача јесте у доношењу посебних законских и других прописа којима држава одређује конкретне услове којих се морају придржавати како произвођачи тако и трговци. Улога и значај организација и агенција за заштиту потрошача зависе од низа фактора као што су ниво привредне развијености, правна регулатива у области заштите потрошача, свест грађана и друго... Међутим, доношење Закона аутоматски не осигурава остваривање основних права потрошача. Јачање друштвене одговорности компанија у великој мери иде у прилог правилном и успешном решавању основних проблема потрошача, имајући у виду шири друштвени интерес и пословне циљеве.

4.2. Очување околине (енвиронментализам)

Поборници покрета за очување животне средине-енвиронменталисти, за разлику од представника конзумеризма, старају се за очување околине, испитују утицај који маркетинг остварује на околину, и трошковима услуживања потреба и жеља потрошача. Покрет за очување околине, представља покрет грађана и владиних агенција који настоји да заштити и побољшања околину. Поборници овог покрета, нису против маркетинга и потрошње, они само желе да друштво и организације своје пословање остварују уз већу бригу о околини. Сматрају да осим повећања потрошње, треба остварити и максимални квалитет живота. „Квалитет живота“ не значи само количина и квалитет роба и услуга, већ и квалитет околине²⁶⁶.

Прва удружења везана за очување околине настала су шездесетих и седамдесетих година прошлог века услед еколошке забринутости грађана. Они су били покретачи првог таласа савременог покрета. Време настанка овог покрета било је обележено еколошким катастрофама. Наиме, ово је време појаве киселих киша, нестајање

²⁶⁶ Котлер Ф. и остали, цит. рад. стр.184

шумских екосистема, значајног губитка Земљиног озонског омотача, раста нуклеарног отпада, а такође, и постојања низа других проблема.

Други талас, покрећу владе, доношењем низа прописа, уредба и законе (седамдесетих и осамдесетих година прошлог века). Под ударом овог таласа нашле су се неке индустрије и претрпеле су јак удар. Међу њима су тешка, челична као хемијска индустрија. Ове индустрије морале су уложити огроман новац у технологије за пречишћавање и збрињавање отпада, као и за другу опрему посредством које се вршле контрола загађења. Рецимо, индустрија аутомобила била је принуђена да у своје аутомобиле угради скупе уређаје за контролу издувних гасова, док је у другим земљама, попут Немачке уведен систем обавезне рециклаже аутомобила²⁶⁷. Нафтна индустрија је морала створити горива са мањом садржином олова, а индустрија амбалаже је морала наћи начине смањивања количине смећа, и сл. За многе компаније ове промене изазвале су велике трошкове, који су, како они кажу довели до смањења њихове конкурентности на тржишту. Компаније ових индустрија сматрају да су донети прописи везани за околину неправедни, посебно када се уведу пребрзо па компаније немају довољно времена да им се прилагоде. Такође, компаније се жале и на велике трошкове изазване новим прописима, па на тај начин бивају све мање конкурентне.

Поменута два таласа стварају трећи, интензивнији талас. Компаније прихватају одговорност да својим пословањем не штете окружењу. Велики је број компанија које прихватају еколошку одрживост, односно усмеравају енергију на стварање стратегије којом истовремено штите околину уз профитабилно пословање. Међутим, иако је одрживост најважнији, она није нимало лак циљ. Компаније морају много уложити да би обезбедиле одрживост²⁶⁸.

Наредни приказ представља табелу којом организације мере своја побољшања усмерена према постизању еколошке одрживости. Најнижи ниво, компаније могу спречити загађење. У оквиру овог нивоа поред контроле загађења, компаније морају спровести и активаности везане за уклањање насталог отпада. Спречавање загађење, значи његову елиминацију, односно његово минимизирање пре његовог настајања. Компаније заговорници превенције осмислиле су програме „зеленог маркетинга“. Откривају како је могуће бити зелен и конкурентан. Следи пример како је холандска индустрија цвећа реаговала на проблеме са околином²⁶⁹.

²⁶⁷ исто

²⁶⁸ Одличан је пример дивовске нафтне компаније БП која у лику Џона Брауна њеног председника на сваки начин настоји да подигне свест о утицају које компаније попут њихове имају на околину. Активни је учесник многих јавних расправа о питањима глобалне климе и ради на смањивању издувних гасова. Настоји да продаје чистија горива и значајна средства улаже у истраживачке пројекте алтернативних извора енергије. Отворили су и бензинску станицу која се користи обновљивом енергијом-соларним плочама и ветрењачама, која располаже системима који прикупљају и рециклирају чак и испарења горива која излазе из резервоара приликом пуњења, а ту су и засади биљака, богата фауна...Извор: Котлер Ф., и остали,цит.рад. стр.187.

²⁶⁹ Harvard Business School Publishinghool, преузето Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Ц.,Амстронг Г.,Принципи маркетинга, Мате, Загреб, 2004, стр.187.

| | Нова технологија која не штети околини | Визија одрживости |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сутра | Да ли је позитиван утицај на околину наших производа ограничен постојећом технологијом Има ли потенцијала за остваривање значајног напретка преко нове технологије? | Усмерава ли нас наша корпорацијска визија према решењу друштвених проблема и очувања околине? Води ли наша визија развоју нове технологије, тржишта, производа и процеса? |
| Данас | Спречавање загађења Који део наше садашње делатности производи највећи отпад и испушта највише гасова? Можемо ли смањити трошкове и ризике елиминисањем отпада на извору користећи га као корисни инпут | Управљање производом Преузмемо ли одговорност за целокупни животни циклус производа, шта то значи за изглед и развој нашег производа? Можемо ли додати вредност или ниже трошкове, а истовремено смањити негативни утицај наших производа? |
| | Унутрашњи | Спољашњи |

Слика 20: Приказ мерења еколошке одрживости (Извор: Harvard Business School Publishing, преузето Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Ц., Амстронг Г., Принципи маркетинга, Мате, Загреб, 2004, стр.187.)

На другом ниву, компаније могу спровести управљање производом. Оно поред минимизирања загађења узрокованог производњом, обухвата минимизирање и његовог утицаја на околину током целог животног века производа. Све је већи број компанија, које прихватају праксу „дизајна за околину“, што значи да већ у фази осмишљавања производа компаније настоје да развију производе погодне за рециклажу, поновно прикупљање и употребљавање. Ова пракса се показала као двоструко корисна за компаније. Поред тога што позитивно утиче на околину, она може бити и веома профитабилна²⁷⁰.

На трећем нивоу, компаније су окренуте будућности и планирају нове технологије које нису штетне по околину. Велики је број фирми које су направиле корак ка спречавању загађења, али су и даље лимитиране застарелом технологијом. Уколико желе да развију апсолутно одрживу стратегију, компаније морају развити сасвим нове технологије. Такође, компаније могу развити и визију одрживости, која се поставља као оријентир за будућност. Она указује у ком смеру се морају развијати производи и услуге, процеси и технологија како би се остварили постављени циљеви. Велики број компаније данас је усредсређен на доњи леви квадрант табеле у претходном приказу. Није импозантан број организација са јасно дефинисаном визијом одрживости. Ако компаније наглашавају само неки од квадраната у табели приказа, губе се из вида циљеви који се желе постићи у будућности. На пример, уколико компаније наглашавају (улажући) само доњи део табеле, стављају фирму у добар положај данас,

²⁷⁰ Сетимо се само Аните Родик и Боди шопа

али је чине рањивом у будућности, док рецимо уколико компаније остварују снажан акценат на горњи део табеле, оне имају јасну еколошку визију, али и мањак вештина неопходних за њено споровођење. Зато је потребно да компаније раде на развоју све четири димензије еколошке одрживости.

Оно што треба истаћи у овој ери глобалне економије, односи се на покрет за очување околине који представља посебан изазов за предузећа. Наиме, са нестајањем међународних трговинских баријера и са ширењем глобалног тржишта, питање околине је фактор који има све интезивнији утицај на међународну трговину. Компаније које послују глобално, морају поштовати строге стандарде, дате еколошким прописима који су развијени у земљама ЕУ и Северне Америке²⁷¹.

И живот маркетиншких стручњака, умногоме ће постати компликованији. Цене производа мораће да порасту како би се покрили трошкови везани за околину, а притом су свесни да ће производ много теже продати. Но, очување околине постало је толико важно, да у нашем друштву нема повратка на време, када је број менаџера са бригом за учинак производа или маркетиншких одлука везаних за квалитет околине, био незнатан²⁷².

Међутим, треба истаћи, да се еколошка политика још увек знатно разликује од земље до земље, а проћи ће и још много година док дође до уједначења светских стандарда. У таквим условима, компанијама представља проблем, да развију стандардну еколошку праксу која несметано може да функционише на светском нивоу. Уместо тога, оне стварају општу политику, а затим праве програме прилагођене задовољењу локалних прописа и очекивања.

4.3. Јавне акције за регулисање маркетинга

Забринутост која се неретко јавља код грађана услед маркетиншке праксе, доводи до пораста пажње од стране јавности, али исто тако, доводи и до појављивања конкретних предлога у законодавству. Неки од тих предлога постаће важећи, док ће добар део њих бити измењен или допуњен, а неколицина неће ни проћи.

Следећи приказ садржи главна питања са којима се суочавају маркетинг менаџери. У свакој земљи на снази су закони који утичу на маркетинг. Као задатак овде се поставља превођење тих закона на језик који маркетинг менаџери разумеју, што ће им требати приликом доношења одлука о конкурентским односима, производима, промоцији и каналима дистрибуције

²⁷¹ ЕУ је недавно донела Уредбу о еколошком управљању и контроли „завршетка животног циклуса“ који код произвођача аутомобила ствара обавезу да рециклирају или поново употребе најмање 80% својих старих аутомобила (Извор: Ф. Котлер и остали, цит. рад. стр.190)

²⁷² Котлер Ф., и остали цит. рад. 190



Слика 21. Правна питања са којима се срећу маркетинг менаџери (Извор: Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Ц., Амстронг Г., Принципи маркетинга, Мате, Загреб, 2004, стр.190)

5. Друштвена одговорност и стандарди, „ISO 26000“

Као резултат све већег интересовања за примену концепта друштвене одговорности предузећа, Међународна организација за стандардизацију, ангажовала се на развоју стандарда који се бави овом облашћу - стандарда „ISO 26000“²⁷³. Међународна организација за стандардизацију подстакла је рад на изради међународних смерница које се односе на концепт друштвене одговорности²⁷⁴.

²⁷³ ISO стандарди дају позитиван допринос свету у коме живимо. Они олакшавају трговину, шире знања и иновативни напредак у погледу технологија и размењују добре праксе управљања и оцене усаглашености. ISO стандарди пружају решења и остварују предности за готово све делатности, укључујући пољопривреду, грађевину, машинство, производњу, дистрибуцију, транспорт, медицинске уређаје, информационе и комуникационе технологије, животну средину, енергетику, управљање квалитетом, оцену усаглашености и услуге. ISO доноси само оне стандарде у вези са којима постоје јасни захтеви тржишта. Међународни ISO стандард представља глобални консензус о најновијим достигнућима која су предмет тог стандарда. (Извор: ISO 26000, www.kvalitet.org.rs преузето, 12.08.2013.)

²⁷⁴ Радна група Међународне организација за стандардизацију, покренула је иницијативу за међународни стандард за друштвену одговорност септембра 2005. у Банкоку на Тајланду под називом ИСО 26000, да би исти био и пуштен 1. новембра 2010. На изради ISO стандарда за друштвену одговорност вођство у раду су имале две значајне земље за развој и примену концепта ЦСР: Шведска, технолошки напредна земља, са високим нивоом свести о друштвеној одговорности; и Бразил, земља огромних природних богатстава, али и огромних друштвених разлика и мноштвом угрожених друштвених група, које су заједно, али и са осталим земљама уградиле своја драгоцену искуства. Извор: ISO 26000, www.kvalitet.org.rs преузето, 12.08.2013.

Циљ стандарда ISO 26000 огледа се у намери да помогне организацијама у њиховим настојањима да делују на друштвено одговоран начин и да их мотивише да учине и више од самог поштовања законске регулативе (имајући у виду то да је усклађеност са законом основна обавеза сваке организације и кључни део њене друштвене одговорности). Циљ ове стандардизације је да стандарди „ISO 26000“ буду смернице за све типове организација (на жалост, то је оно што се замера стандарду „ISO 26000“, да је сасвим уопштен - иначе не би могао да одговара истовремено невладиним организацијама, корпорацијама итд). Такође, циљ овог стандарда је и да помогне организацијама да допринесу одрживом развоју.

ISO 26000 обезбеђује упутства за све врсте организација везано за²⁷⁵:

- појмовима, терминима и дефиницијама који се односе на друштвену одговорност,
- позадином, трендовима и карактеристикама друштвене одговорности,
- принципима и праксама који се односе на друштвену одговорност,
- кључним темама и питањима друштвене одговорности,
- интегрисањем, применом и промовисањем друштвено одговорног понашања у оквиру организације и, преко њене политике и праксе, у сфери њеног утицаја,
- идентификовањем и ангажовањем интересних страна,
- саопштавањем посвећености, перформанси и других информација у вези са друштвеном одговорношћу.

ISO 26000 садржи добровољне смернице, не захтеве. Он не представља стандард за систем менаџмента и није намењен нити је одговарајући за потребе сертификације, као нпр. ISO 9001:2008 или ISO 14001:2004. Свака понуда за сертификацију према ISO 26000 или изјава о сертификацији према ISO 26000 било би погрешно тумачење намере и сврхе, као и злоупотреба овог међународног стандарда. Наредна табела (табела 7.) даје преглед стандарда ISO 26000.

ISO 26000 додаје вредност постојећој пракси у области друштвене одговорности и продубљује разумевање и имплементацију друштвене одговорности путем²⁷⁶:

- Развијања међународне усаглашености о значају друштвене одговорности и тема на које се организације морају фокусирати,
- Пружања упутства о трансформацији принципа у ефективне активности,
- Редифинисања најбоље праксе која је већ напредовала и ширења информација на глобалном нивоу за добробит међународне заједнице.

²⁷⁵ ISO 26000, www.kvalitet.org.rs преузето, 12.08.2013.

²⁷⁶ исто

Табела 7:Преглед стандарда ISO 26000

| Наслов тачке | Број тачке | Опис садржаја тачке |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Предмет и подручје примене | Тачка 1 | Дефинише предмет и подручје примене ISO 26000 и идентификује одређена ограничења и изузимања |
| Термини и дефиниције | Тачка 2 | Идентификује и дефинише кључне појмове који су од суштинске важности за разумевање друштвене одговорности и за коришћење овог међународног стандарда. |
| Разумевање друштвене одговорности | Тачка 3 | Описује важне факторе и услове који су утицали на развој друштвене одговорности и који настављају да утичу на њену природу и праксу. Такође је писан концепт саме друштвене одговорности – шта она значи и како се примењује на организације. Ова тачка обухвата упутства за коришћење ISO 26000 у малим и средњим организацијама. |
| Принципи друштвене одговорности | Тачка 4 | Уводи и објашњава принципе друштвене одговорности. |
| Препознавање друштвене одговорности и ангажовање интересних страна | Тачка 5 | Односи се на две праксе друштвене одговорности: када сама организација препознаје друштвену одговорност и када друштвену одговорност препознају и око тога се ангажују интересне стране. Тачка даје упутства о односу између организације, њених интересних страна и друштва, о препознавању кључних тема и питања друштвене одговорности и о сфери утицаја организације |
| Упутство о кључним темама друштвене одговорности | Тачка 6 | Објашњава кључне теме и питања у вези са њима која се односе на друштвену одговорност. За сваку кључну тему дате су информације о њеном предмету и подручју примене, вези са друштвеном одговорношћу, повезаним принципима и разматрањима, као и повезаним радњама и очекивањима. |
| Упутство о интегрисању друштвене одговорности кроз организацију | Тачка 7 | Даје упутство за практичну примену друштвене одговорности у организацији. То обухвата упутство које се односи на: разумевање друштвене одговорности организације, интегрисање друштвене одговорности кроз организацију, комуникацију која се односи на друштвену одговорност, побољшавање кредибилитета организације у погледу друштвене одговорности, преиспитивање напретка и побољшање перформанси и вредновање добровољних иницијатива у вези са друштвеном одговорношћу |
| Примери добровољних иницијатива и алата који се односе на друштвену одговорност | Прилог А | Представља неисцрпан списак добровољних иницијатива и алата који се односе на друштвену одговорност, а баве се аспектима једне или више кључних тема или интегрисањем друштвене одговорности кроз организацију |
| Скраћенице | Прилог Б | Садржи списак скраћеница које се користе у ISO 26000 |
| Библиографија | | Обухвата позивања на ауторитативне међународне инструменте и ISO стандарде који се помињу у тексту ISO 26000 као изворни материјал. |

(Извор: Упознајте ИСО 26000, www.iss.rs преузето, 12.08.2013.)

О томе колика је популарност и значај неког од концепата најбоље сведочи чињеница да је он предмет међународне стандардизације.

Увођењем стандарда ИСО 2600 предузећа остварују бројне користи²⁷⁷ које се огледају у: порасту репутације (имица брэнда); корпоративним вредностима "урадити праву ствар"; односима са интересним групама; побољшаном приступу тржишту кориснику; брзом добијању дозвола (односи са законодавцем); усаглашености са законима (екологија); смањењу трошкова; побољшању морала и продуктивности запослених; редукованом ризику од пословања; побољшаном угледу код инвеститора, банака, агенција, и сл.

Друштвена заједница има видљиве предности оваквог вида ангажмана. Међутим, користи од оваквог понашања имају и сама предузећа. Поред већ наведених предности на подручју управљања ризиком и управљања репутацијом, од чега је пракса друштвене одговорности и почела, постоје још и неколико кључних предности²⁷⁸ које се могу остварити овим путем:

- Друштвена одговорност у савременим условима пословања означава једно од најснажнијих оруђа у изградњи брэндова, који су можда и највреднија имовина сваког предузећа. Повезивање брэнда са друштвено одговорним понашањем и са коришћу за друштво позитивно утиче на продају и на верност купаца (корисника).
- Друштвена одговорност је и средство којим се отвара простор иновацијама. Она предузећу осигурава приступ новим идејама, новим перспективама и искуствима, указује на потребе за новим производима путем контаката с новим групама клијената²⁷⁹. Неке мере друштвене одговорности могу довести до смањења оперативних трошкова. Ово посебно вреди за мере којима се уводи чистија производња, али и за мере на подручју управљања људским ресурсима.
- Друштвена одговорност је један од кључних фактора који помажу предузећима у осигуравању доступности капитала на међународном тржишту, јер истраживања показују да 86% институционалних улагача у Европи верује да управљање ризицима повезаним с друштвом и околином позитивно утиче на дугорочно изражену тржишну вредност предузећа, а друштвену одговорност сматрају изразом квалитетног управљања предузећа.
- Коначно, предузећа која својом проактивном праксом премашују законом прописане услове под мањим су надзором државе, а често добивају и различите олакшице и повлашћени статус у пословима с државом у ширем смислу. Та предузећа од друштва у целини добијају нешто што се метафорички назива „дозволом за пословање“, односно јавно су препозната као корисни и добри „корпоративни грађани“.²⁸⁰

За организације у Србији од нарочитог значаја може бити усвајање препорука овога стандарда, јер је извесно да ће доследна примена овога концепта значајно олакшати повезивање са ЕУ²⁸¹. Тај пројекат базиран је на заштити животне средине, људским и

²⁷⁷ Ридерстрале, Ј., Нордстром К.А., Караоке капитализам, Плато, Београд, 2006., стр. 209.

²⁷⁸ ISO 26000, www.kvalitet.org.rs преузето, 12.08.2013.

²⁷⁹ Иновативност предузећа и његова способност прилагођавања технолошким и друштвеним променама представља један од главних предуслова конкурентности и дугорочног опстанка предузећа.

²⁸⁰ Ридерстрале, Ј., Нордстром К.А., Караоке капитализам, Плато, Београд, 2006., стр. 209.

²⁸¹ О значају ове области сведочи и то што је британска Влада још '98. године основала посебно министарство за ЦСР, што је Влада Данске законом обавезала све велике фирме да у годишње извештаје унесу и извештај о ЦСР и што су УН 2000.г. покренуле тзв. Глобални договор, чији је члан 2007.г. постала и Србија.

радним правима, борби против корупције, запошљавању инвалида. Друштвено одговорно пословање, као концепт представља трансформацију ка богатијем и равноправнијем друштву, у коме се природно окружење и културолошка достигнућа смислено троше и чувају за генерације које долазе. За остварење тог циља, предузећа треба да повећају свој економски, друштвени и еколошки утицај како би се корпоративна друштвена одговорност приближила малим и средњим предузећима која су најбројнији привредни субјекти у Србији²⁸².

6. Друштвено одговорни и друштвени маркетинг

Друштвени маркетинг представља употребу маркетиншких принципа и техника са намером да циљна група добровољно прихвати, одбаци или модификује одређено понашање у корист појединца, групе или друштва у целини²⁸³. Такође, друштвени маркетинг се дефинише и као дизајнирање, примена и контрола програма који раде на повећању прихваћености друштвене идеје или праксе у циљној групи корисника/потрошача, односно као примена маркетинга у процесу реализације друштвених циљева који као исходиште немају првенствено добит, већ задовољење потреба које имају опште друштвени карактер²⁸⁴.

Све је већи број научне и стручне јавности, као и чланова заједнице који настоје да промовишу друштвено одговорно пословање и препоруче га привредним субјектима на усвојање. Нарочито су гласни када је реч о државним институцијама, организацијама које врше јавну мисију (нпр. приватно предузеће које је добило лиценцу да обавља комуналне послове) и невладином сектору. Наиме, сви они троше јавна средства и не би смели себи да допусте луксуз да не обављају своју мисију на коректан и исправан начин. Штавише, и када нису финансиране из јавних извора, заузимају неко јавно поље. Ако га добро не „обрађују“, доводе у питање поверење које им је друштво дало, јер посао који су на себе преузеле, не раде на прави начин.

Друштвени маркетинг започео је као формална дисциплина 1971. године објављивањем првог издања књиге „*Social Marketing*“ од стране маркетиншких експерата Ф.Котлер - а и Е. Л. Роберто - а, али је као појам први пут употребљен од стране Котлера и Залтмана у раду под називом „*Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*“, објављеном јула 1971. године. Почетком седамдесетих година прошлог века први пут је идеја коју носи друштвени маркетинг примењена у планирању породице, да би касније, и на међународном и на државном нивоу овај концепт нашао место у различитим областима друштвеног живота. Чини се врло реално тумачење које објашњава појаву друштвеног маркетинга као „резултат одређених „неусаглашености“ и појава у друштвеним системима (неефикасност јавних (државних) институција у подручјима примене друштвеног маркетинга, приватизација, али и увођење тржишних односа - конкуренције, су неминовно резултирала нужношћу примене маркетинг и менаџмент знања и техника) „²⁸⁵.

²⁸² Упознајте ИСО 26000, www.iss.rs, преузето, 12.08.2013.

²⁸³ Котлер, Ф., Роберто, Н., Ли, Н., *Социјални маркетинг*, Београд: Клио, преузето, Шекулац-Ивошевић, Сенка, Друштвени маркетинг и медији, www.med-dij.com (преузето, 03.04.2011.)

²⁸⁴ Мелер М. *Друштвени маркетинг*, Осиек: Економски факултет. 1994, с. 29, преузето, Шекулац-Ивошевић, Сенка, Друштвени маркетинг и медији, www.med-dij.com (преузето, 03.04.2011.)

²⁸⁵ исто

Друштвени маркетинг се посматра у контексту да сопственим техникама може помоћи људима да искораче „изван“ сиромаштва (рекло би се у сваком смислу те речи), односно друштвени маркетинг може имати утицај да се популаризује понашање које резултира смањењем сиромаштва, и логично, побољшањем квалитета живота ²⁸⁶. Друштвени маркетинг развија конструктиван приступ подршке развоју жељене промене у понашању. Стога, подручје примене се свакодневно шири, тако да се друштвени маркетинг реализује у делатностима као што су просвета, научноистраживачка делатност, култура, уметност, информације, здравствена и друштвена заштита (нарочито је видна његова примена у областима алкохолизма, конзумирања цигарета и осталих широко распрострањених болести зависности).

Користи примене друштвеног маркетинга су броје у свим поменутих областима. Друштвени маркетинг низом механизма настоји да приволи заједницу, појединце у њој, као и компаније да штеде ресурсе (енергију, воду, храну), да рециклирају, односно, да буду друштвено одговорни. Наравно, овде се одрживост профита не доводи у питање, само је веома прагматично „платити данас на мосту, него сутра на ћуприји“. Оно што га пре свега карактерише је да друштвени маркетинг чини бизнис дугорочно одрживим. Невероватно је, али и истинито, да се друштвени маркетинг може користити и за потребе финансијског планирања, посредством њега могуће је уверити људе да уштеде новац, а могуће им је понудити и алтернативе његовог коришћења. Примена друштвеног маркетинга је умногоме комплекснија него што би се могло претпоставити, нарочито ако се упоређи са применом маркетинга у конвенционалном контексту. Нарочито су битна темељна истраживања потенцијалног тржишта, комплексни су и програми друштвеног маркетинга, деликатна је и њихова имплементација, а није редак случај да је понекад потребна промена јавне политике и друштвених норми како би се људима олакшало усвајање понашања и ставова који се промовишу.

7. Понашање предузећа у складу са друштвено одговорним маркетингом

7.1. Потенцијалне користи за компанију која послује у складу са новим концептом маркетинга

О потенцијалним користима за корпорације које примењују концепт друштвене одговорности је већ било речи (подршка позиционирању брэнда, подстицање одређења за брэнд и повећање промета и продаје). Потенцијалне немаркетиншке користи укључују већу профитабилност и стварни утицај на друштво. Овде ћемо их сагледати из једног другог угла, са аспекта маркетинг сектора. Компанији се за добро обично узвраћа добрим. У том контексту, користи²⁸⁷ могу да буду:

- Изградња снажне корпоративне репутације

²⁸⁶Daniasa, C., Tomita,V., Stuparu,D., Stanciu, M.,2010, s. 279, The Mechanisms of influence of viral marketing in socila media, преузето Шекулац-Ивошевић, Сенка, Друштвени маркетинг и медији, www.med-dij.com ,преузето,03.04.2011.

²⁸⁷ исто

- Допринос остваривању укупних пословних циљева
- Привлачење и задржавање мотивисане радне снаге
- Смањење трошкова пословања
- Смањење потребе за контролом
- Подршка маркетиншким циљевима
- Успостављање чврстих односа с локалним организацијама и агенцијама
- Јачање активности и инвестиција укључених у постојеће корпоративне друштвене иницијативе

Маркетинг сектор у предузећу добија изузетно значајно место и његово функционисање врши одлучујући утицај на понашање свих осталих сектора, тј. функција у предузећу. Извесна је примена маркетинга у организовању предузећа и разних привредних грана, као и привреде у целини и у областима ван привреде. И поред свега тога, код нас још постоје дилеме око суштине друштвено одговорног пословања и та пракса се и даље често своди само на друштвену филантропију, хуманитарни рад и добротворство појединаца и компанија. Међутим, реч је о сложенијој активности утемељеној на пет стубова који покривају однос фирме према запосленима, тржишту, животној средини, локалној заједници и према транспарентности у пословању. Равнотежа међу тим елементима је кључна и зато не може да се догоди да се као друштвено одговорна оквалификује компанија која је у судском спору са државом због загађења, има монополски положај или исплаћује радницима минималне зараде и сл. (иако даје значајне прилоге за обданишта, школе или болнице)²⁸⁸.

То јесу важне, корисне и медијски и маркетиншки атрактивне активности, али то није довољно да се фирма оцени као друштвено одговорна. Предузеће може имати репутацију друштвено одговорне фирме ако у свом пословању води рачуна и о остваривању ширих, друштвених циљева и интереса.

7.2. Последице за предузећа која не послују у складу са ДОП-ом

Да неодговорно понашање итекако може наштетити послодавцу, губитком угледа, *Crowther*²⁸⁹ је илустровао примерима *Manchester Uniteda*, фудбалског клуба који је продавао фудбалске лопте које су израђивала деца у земљама Трећег света, и компаније *Nike* која се користила истом радном снагом за производњу свога асортимана. Међутим, то нису једини примери. Јапанска Тојота трпи огромне трошкове због повлачења из продаје 2,8 милиона својих аутомобила типа "Avensis", "Korola" и "Prijsa" широм света због лоших волана и пумпи за воду²⁹⁰, убрзо након што

²⁸⁸ исто

²⁸⁹ Преузето Портер Мајкл, Конкурентска предност, Асее, Нови Сад, 2007., стр. 27.

²⁹⁰ Компанија је планирала да повуче 75.000 аутомобила из Велике Британије, 496.000 широм Европе, 670.000 из САД и 1.5 милиона из Јапана. Тојота је изјавила да није сазнала ниједан случај несреће или повреде проузроковане овим грешкама. Компанија је додала да је проблем са воланом проузрокован "недовољном чврстином" осовине волана, која би могла да се деформише ако би се волан нагло окренуо при спорој брзини. Они су додали да су неки од њихових модела "Пријуса" имали проблем са пумпом за воду у систему за хлађење, због које би могао да избије осигурач у електричном колу и тако заустави возило. Тојота је позвала све власнике ових модела да оду на њихов званични сајт, укуцају регистрациони број и сазнају да ли је њихово возило део оштећене серије. Јапански

је повукала 7 милиона возила због лоших прозора и око 800.000 аутомобила (модела Тојота РАВ 4 произведеним од 2006. до 2011. године и модели "Lexus XC 250x" из 2010. године) због проблема система кочења.

Како би компанија предупредила наведене проблеме и пословала друштвено одговорно, неопходно је (према Crowtheru) да се држи три начела:²⁹¹

1. начела одрживости,
2. начела одговорности и
3. начела транспарентности.

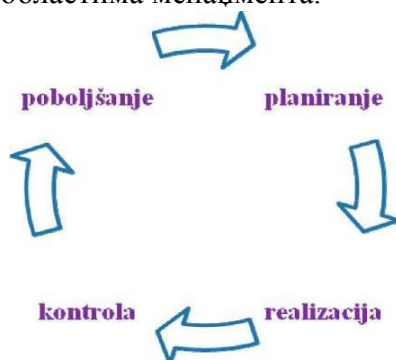
Прво *начело одрживости*, настоји да подстакне одговорност у вођењу посла, данас на начин који неће умањити избор будућим нараштајима и добрим делом подразумева савесно располагање изворима енергије.

Одговорност (друго начело) захтевају деоничари али и јавност, уколико су на било који начин незадовољни начином на који предузеће послује.

Начело транспарентности, од предузећа очекује да буде часно и искрено у извештавању јавности о својим активностима. Нарушен имиџ предузећа због еколошки несавесног пословања или лош менаџмент људским ресурсима представљају само неке од ризика пословања предузећа за друштвено неодговоран начин.

7.3. Циклични круг друштвено одговорног пословања

Циклични круг друштвено одговорног пословања означава модел који се заснива на постојећем искуству и знањима из сродних области, попут менаџмента квалитета и заштите животне средине. Његову основу чини тзв. Демингов циклус - „**планирај, уради, провери и побољшај**“, веома популаран концепт који је суштински за већину модела у поменутих областима менаџмента.



Слика 22 : Циклични круг ДОП-а (Извор: www.hrcak.hr , преузето 29.11.2012.)

произвођач је додао да ће свакако контактирати све возаче оштећених серија у року од шест недеља и упутити их на најближе сервисе где ће ови кварови моћи да се поправе за највише сат и по времена, www.vesti.mojauto.rs , преузето, 22.03.2013.

²⁹¹ Портер Мајкл, Конкурентска предност, Асее, Нови Сад, 2007., стр. 27.

Демингов циклус, прилагођен потребама концепта друштвено одговорног маркетинга, може се посматрати кроз следеће активности:

1. **планирање:** спровођење процене друштвено одговорног маркетинга и развијање стратегије друштвено одговорног маркетинга;
2. **реализација:** развијање обавеза и примена обавеза на основу друштвено одговорног маркетинга;
3. **контрола:** провера и извештај о извођењу;
4. **побољшање:** вредновање и побољшање

Имплементација овог модела друштвено одговорног пословања у систему менаџмента предузећа омогућава се достизање високог нивоа интегрисаности. Овај модел карактерише изразита генеричност – могућа је његова примена у бројним организацијама, независно од власништва, величине, структуре и предмета производње. У неку руку, ради се и о незаменљивом концепту. Наиме, на основу бројних истраживања UNIDO, USAID, ISC и других значајних организација, ДОП нема алтернативу када је упитању постизање одрживог развоја. Јураново (Joseef Juran) поимање менаџмента као концепта за постизање квалитета (*managing for quality*), организације би требало да постепено прихватају и проширују у правцу менаџмента за општу добробит (*managing for social responsibility*).

Користи од усвајања ДОП-а, гледано из перспективе пословног света, условљене су типом пословања, тренутком или тржишним окружењем. У транзиционим земљама користи од ДОП-а остварују се у погледу смањења трошкова (односно енергетске ефикасности) и бољем приступу међународним тржиштима. Њима се остварује знатнији утицај од „бенефита“ као што су олакшано управљање људским ресурсима или јачање репутације и имена брэнда, на шта су много више упућене велике међународне компаније. Потреба да се ублажи негативан утицај бизниса на локалне заједнице представља друштвено одговорну тему која преовлађује у земљама у развоју.

8. Друштвена одговорност компанија у условима светске економске кризе

Једна од карактеристика глобалне економије је чињеница, да корпоративни сектор и мултинационалне компаније постају све снажнији актери светске економске кризе (као и јавни сектор). Њихова моћ је огромна. Производња им је консолидована на све дерегулисанијем глобалном тржишту рада. Постојање јефтиног рада, средстава и повољних услова пословања, на неразвијеном светском Југу, појачали су покретљивост и профитабилност њиховог капитала²⁹². Могућност да производне процесе уситне у много засебних, дислоцираних фаза у свету, променило је саму природу глобалне производње. Овакве глобалне мреже транснационалне производње, омогућиле су корпорацијама да производе, дистрибуирају и пласирају своје производе на глобалном нивоу. Мултинационалне компаније повећавају снагу глобалног

²⁹² Кузмановић Ђурић Т., Вуковић М., Друштвена одговорност компанија у Србији у условима светске кризе, Школа бизниса, бр. 3/2010., www.vps.ns.ac.rs (преузето, 12.03.2011.)

капитализма. Начин организације њиховог пословања омогућује им да заобиђу радничке синдикате националних економија, који би штитећи интересе радника, могли да угроже њихову апсолутну доминантност на глобалном тржишта.

У условима светска економске кризе намећу се и многи други императиви пословања мултинационалним компанијама. У ситуацији када конкурентска ситуација не оставља простора за даљи напредак компанија по основу цена и квалитета, до изражаја долази одговорно понашање компаније (према запосленима, клијентима, широј заједници, добављачима или животној околини). Бројна улагања у локалну заједницу су истовремено улагања и у саму компанију која имају реперкусију на имиџ, јачање поверења и осећаја припадности запослених. Са друге стране, компанија ствара стабилније и конкурентније тржиште. Наравно, добија и локална заједница, компанија јој постаје значајан покровитељ, али и подршка у многим активностима.

У пословању многих мултинационалних компанија јавност постаје све значајнији фактор, и то како екстерна (односи са владом и ужим заједницама, финансијерима, новинарима, конкуренцијом, потрошачима и политичарима), тако и интерна јавност (односи према запосленима и њиховим породицама, акционарима, сталним добављачима, продајним агентима, агенцијама, сталним консултантима и потенцијалним запосленима). Кризна ситуација додатно апострофира притиске екстерне јавности. Под притиском, мултинационалне компаније одговорније послују у односима са локалном заједницом и друштвом у целини, одрживије се понаша према природи, као и према својим запосленицима.

Свакако једна од најзначајних димензија пословања мултинационалних компанија јесте њихово друштвено одговорно пословање. Корпоративна друштвена одговорност подразумева настојање компаније да етичким понашањем унапреди ниво квалитета живота запослених, обезбеди развој локалне заједнице, националне економије али и целокупног друштва. Корпоративна друштвена одговорност подразумева да за профит који остварују, предузећа нису одговорна само акционарима, већ и појединцима и групама (тј. свим стејкхолдерима) на које се профит на било који начин одражава²⁹³.

Корпоративна друштвена одговорност, као примарни циљ поставља развој инструмената и начина којима се могу стимулисати позитивни, односно дестимулисати негативни ефекти деловања светске економске кризе на развој људске заједнице. Отуда се друштвена одговорност може посматрати и као средство које допринеси развоју друштвеног благостања путем²⁹⁴:

- поштовања људских права, реалне зараде, разумног радног времена, услова који обезбеђују пристојан рад;
- одрживог развоја и заштите животне околине на свим нивоима (локалном, националном, и глобалном);
- веће демократске одговорности према људима од стране јавних и приватних актера (у погледу квалитета производа и услуга, транспарентности, обезбеђења

²⁹³ Korporativna društvena odgovornost, priručnik, 2006, Beograd, Integra, Partner, преузето Кузмановић Ђурић Т., Вуковић М., Друштвена одговорност компанија у Србији у условима светске кризе, Школа бизниса, бр.3/2010., стр.35. www.vps.ns.ac.rs (преузето, 12.03.2011.)

²⁹⁴ Кузмановић Ђурић Т., Вуковић М., Друштвена одговорност компанија у Србији у условима светске кризе, Школа бизниса, бр.3/2010., стр.35. www.vps.ns.ac.rs (преузето, 12.03.2011.)

придржавања стандарда, разумних цена, правичности и поштовања права својине);

- подизања демократизације и ефикасности државе (поштујући владине захтеве у погледу регулатива које се тичу транспарентног пословања, заштите интереса животне околине, одрживости употребе ресурса...);
- јачањем партнерства међу субјектима ангажованих на остваривању различитих, али и општих друштвених и економских циљева (акционари очекују дугорочну стабилност компаније, лак приступ управи компаније, локална заједница очекује коришћење безбедних процеса производње и формирање и одржавање друштвеног капитала...);
- унапређења родне равноправности у смислу спречавања покушаја сексуалног узнемиравања и полне дискриминације на радном месту, доприноса одрживој равнотежи између посла и породичног живота и одсуства прекомерног стреса;
- повезивања позитивних резултата које глобално пословно окружење остварује са истовременом солидарном одговорношћу према људима које глобализација искључује или маргинализује, пружањем помоћи у превазилажењу неједнакости и елиминацији сиромаштва (донаторство, спонзорство, филантропија...).

Корпоративна друштвена одговорност, означава „концепт управљања компанијом који одржава баланс између економских и социјалних циљева зарад успостављања виших стандарда живљења, уз одржавање профитабилности компаније, за људе у и изван компаније“²⁹⁵, односно корпоративна друштвена одговорност представља социјално одговоран и етичан однос компаније према заједници у којој остварује профит и према свим друштвеним актерима у заједници и компанији.

Водећи изазов за савремени пословни свет везан је за друштвено одговорно понашање уз повећану штедњу. Постоје компаније које су сматрале, али и даље сматрају да су циљеви друштвено одговорног понашања и ефикасног пословања међусобно конфликтни, чак међусобно искључиви. На срећу, све је већи број компанија које (попут компаније Џонсон и Џонсон) друштвено одговорно пословање прихватају као нов начина размишљања у управљању компанијом, који позитивно може утицати на пословне резултате компаније. И заиста, „друштвено одговорно“ не потиरे „економски ефикасно“. Друштвено одговорно пословање (не само кроз друштвено одговорно управљање ризиком, његово избегавање и смањивања), ствара нове могућности за компаније, доприноси побољшању њихових пословних перформанси, као и расту профита.

Пословна стратегија са примесама друштвене одговорности може компанији донети пословне предности попут: заштите и побољшавање постојећих ресурса (од којих зависи пословање саме компаније); предвиђање, избегавање и умањивање ризика пословања и са њима повезаних трошкова; повећавање финансијске делотворности компаније смањењем трошкова пословања; отварање нових пословних могућности и нових тржишта; заштиту, изградњу и побољшавање репутације компаније, посебно у односу према потрошачима; повећања атрактивности инвеститорима, едукованим и

²⁹⁵ Hopkins Michael, (2005), A Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age Revisited, Macmillan, UK, презето, Кузмановић Ђурић Т., Вуковић М., Друштвена одговорност компанија у Србији у условима светске кризе, Школа бизниса, бр.3/2010., www.vps.ns.ac.rs (преузето, 12.03.2011.)

мотивисаним радницима²⁹⁶ (о њима смо већ говорили). Бројни су начини на које компаније показују друштвено одговорно понашање. Један од начина јесте укључивање компаније у решавање проблема заједнице. Многе компаније тако улажу новац у школство, здравство, културу, спорт, уметност и остало.

Динамичко пословно окружење у условима светске економске кризе, испред компанија и националних економија ставља два озбиљна изазова – ново значење националне конкурентности и концепт корпоративне друштвене одговорности. Тако, пословање мултинационалних компанија је све утицајније у односу на пословање компанија на националним тржиштима. Такође, друштвена одговорност пословања компанија у земљама развијене тржишне економије, је све значајнији опредељујући фактор потрошача приликом одлучивања за одређени производ (о томе више у петом делу). Захваљујући томе, а уз чињеницу да је агрегатна тражња опала, друштвено одговорна предузећа стичу компетентну предност у односу на конкуренцију. Стога, многе светске компаније већ деценијама спроводе концепт корпоративне друштвене одговорности и, при томе, и саме желе да послују са оним компанијама које су такође друштвено одговорне, јер тако смањују ризик од губитка сопствене репутације²⁹⁷.

9. Друштвено-одговорни маркетинг у пракси

9.1. Друштвено одговорни маркетинг у Европској унији

Једна од најчешће коришћених дефиниција друштвено одговорно пословања је она из Зелене књиге ЕУ за промовисање европског оквира за социјалну одговорност предузећа²⁹⁸, по којој “ДОП подразумева све активности које компанија предузима, а изнад је прописаних законских норми”. Друштвено одговорно пословање је у суштини концепт који подразумева да компаније одлучују добровољно о властитом доприносу бољем друштву и чистијој животној средину. У време када Европска унија покушава да идентификује своје заједничке вредности доношењем Повеља о основним правима, већи број европских компанија друштвену одговорност сматра као део њихов идентитета.

“Комисија ЕУ” наводи да друштвено одговорно пословање може имати позитиван утицај на остварење стратешких циљева “како би ЕУ постала најконкурентнија и најдинамичнија, на знању базирана економија на свету”. Ова комисија друштвено одговорно пословање дефинише као скуп активности предузећа усмерених ка испуњењу правних обавеза дефинисаних законом и уговорима, али и активности којима предузеће испуњава обавезе, које не проистичу из формално-правног оквира, као што су улагање у развој људског капитала, заштита животне средине и унапређење односа са свим интересним групама.

²⁹⁶ *Corporate responsibility strategy, management and value: How PwC can help*, Price Water House Coopers, 2008, преузето Кузмановић Ђурић Т., Вуковић М., Друштвена одговорност компанија у Србији у условима светске кризе, Школа бизниса, бр.3/2010., www.vps.ns.ac.rs (преузето, 12.03.2011.)

²⁹⁷ Кузмановић Ђурић Т., Вуковић М., Друштвена одговорност компанија у Србији у условима светске кризе, Школа бизниса, бр.3/2010., www.vps.ns.ac.rs (преузето, 12.03.2011.)

²⁹⁸ у складу је са основном поруком **Стратегије одрживог развоја** за Европу, која је договорена у јулу 2001. на састанку Већа Европе и Göteborgu ® економски раст, социјална кохезија и заштита околине, дугорочно морају ићи руку под руку.

Оно што чини окосницу деловања предузећа у ЕУ у контексту друштвено одговорног пословања, односи се превасходно на његово понашање на тржишту, однос према запосленима, однос према природној средини, и однос са локалном заједницом. Друштвено одговорна компанија је она која брине о интересима и правима својих потрошача, и у сваком домену гарантује нешкодљивост производа, истражује и усваја ставове својих запослених, поштује њихова права тако што гаји недискриминацију како у погледу запошљавања тако и њиховог напредовања, поштује различитости и врши запошљавање особа са инвалидитетом.²⁹⁹ Те компаније шаљу поруку запосленима, деоничарима, инвеститорима, потрошачима, заједници, о својој одговорности, сматрајући да њихов добровољни ангажман и опредељеност могу утицати на повећање добити. За компаније је то начин инвестирања у будућност.

Пошто је економија сваке земље настала као резултат различитих историјских и друштвено економских фактора, институционални оквир друштвено одговорног пословања у појединим земљама ЕУ се разликује. Овде ће бити наведени најрепрезентативнији примери који могу послужити као примери Србији.

Промоције друштвено одговорног пословања у Европи најбоље се остварује у Скандинавским земљама, нарочито у Шведској. Шведска је светски лидер у овој области³⁰⁰. Нарочито велику пажњу Шведска поклања квалитету живота људи, али и образовању, екологији, равноправности полова, једнакости људи различитих нација, различитог сексуалног опредељења, старости, заштити људских права, недискриминацији, органској производњи, унапређењу друштвене заједнице... „Шведски модел одрживог развоја подразумева изузетно велику укљученост државе кроз покретање и финансирање различитих пројеката, примену веома оштрих законских прописа и веома наглашено промовисање свих облика друштвено одговорних пракси“³⁰¹. Шведска Влада је тако у циљу смањења климатских промена, уложила око 5 милијарди еура у бројне пројекте и мере који подразумевају блиску интеракцију државе, привреде и друштва. Такође, ова скандинавска земља огромна средства издваја за заштиту Балтичког мора (које је инче веома загађено), ограничену потрошњу енергије и сл. У оквиру њеног друштвено одговорног ангажовања покренути су бројни пројекти којима ова држава настоји да изврши замену уређаја који имају погоне на необновљиве изворе енергије, уређајима које покрећу биолошка горива која не загађују средину. На том пројекату било је укључено више компанија због чега је у периоду од 1990-2006. емисија штетних гасова у земљи смањена просечно за 9%, док се друштвени бруто производ, у исто време, повећао за 44%³⁰².

У Шведској се нарочита пажња придаје промовисању добрих пракси друштвено одговорног пословања и изградњи модела пожељног пословања. Држава настоји да кроз управне одборе јавних предузећа развије одговарајуће моделе одговорног пословања који би постали оквир за праћење од стране приватних предузећа. Она настоји да у њима обезбеди поштовање принципа друштвено одговорног пословања, нарочито принципа пословне етике, људских права, равноправности, различитости и сл. Држава такође настоји да укључи и медије у промовисању ДОП (нарочито националног радија и телевизије, а у великом броју месечних и недељних часописа

²⁹⁹ Јовановић, Невена, Друштвено одговорно пословање у Србији, www.svetlos.rs (преузето 10.09.2010.)

³⁰⁰ исто

³⁰¹ Ђукић Ивановић, М., Промовисање друштвено одговорног пословања у Србији, Социологија, вол.53(2011),бр.1, www.doiserbia.nb.rs (преузето, 03.12.2012.)

³⁰² исто

објављују се: добри примери одговорног пословања, добитници награде за најодговорнијег привредника и предузеће, занимљиви подаци о одговорном пословању из извештаја појединих предузећа и сл). Поред јавног и приватни сектор је умногоме укључен у финансирање и помагање бројних едукативних, здравствених и културних пројеката, све је већи број предузећа која се бави производњом органске хране (органска кафа се послужује у свим националним ресторанима, многи одевни предмети се производе од органског памука и сл.), као и оних који за своје упосленике имају особе са инвалидитетом. Отуда, није никакво чудо што Шведска представља водећи модел одрживе привреде, у којој је свест становништва о одговорном понашању на високом нивоу и при том константно расте, а укљученост предузећа је сваким даном све већа што што се пак одражава на релативно високу социјалну стабилност и врло повољан амбијент за пословање предузећа³⁰³.

Наравно шведска није једина земља која заговара друштвено одговорно понашање. Велики број земаља Западне Европе, као што је Швајцарска, Аустрија, Немачка, на имплементацију и развој друштвено одговорног пословања утиче применом великог броја закона, подзаконских аката и формалних прописа. Доследном применом оштрих санкција за кршење предвиђених прописа и закона предузећа се приморавају да воде рачуна о утицају свог пословања на друштво и природну средину³⁰⁴. Нарочито строги законски прописи везани су за области које регулишу људска права, равноправност полова, предвиђају услове рада, социјално и здравствено осигурање, плаћање пореза, заштиту природне средине и сл.

Као добар пример законодавства у области промоције друштвено одговорног пословања је „Закон о обавезности усклађивања пословања предузећа са државном политиком одрживог развоја“ који је у Белгији присутан још од 1997. године. Овим законом је предвиђена обавеза предузећа да сваке четврте године усклађују своју политику одрживог развоја са националном политиком, а сваке друге године су дужна да подносе извештај о оствареним резултатима у 6 кључних области на основу 31-ног критеријума³⁰⁵.

У односу на развијене европске земаље, код земаља у транзицији и земаља Југоисточне Европе посвећеност државе промовисању друштвено одговорног пословања знатно је мања. Међутим, и код њих постоје извесне мере које могу представљати добре примере за Србију. На пример, у Грчкој постоје прописи, односно закон о “Културним спонзорствима”. Њиме је предвиђено да предузећима која учествују у спонзорисању културних манифестација порез буде мањи. Мађарска примењује „Закон о запошљавању“ који је усклађен са стандардима „Међународне организације за људска права“. Овим законом регулише се област рада и безбедности на раду, обука и тренинг запослених, једнакост полова. У Мађарској постоји канцеларија чији је задатак брига о поштовању овог закона. У Пољској и Чешкој

³⁰³Водич ДОП за Европу, 2009: 49-55, преузето Ђукић Ивановић, М.,Промовисање друштвено одговорног пословања у Србији, Социологија, вол.53(2011),бр.1, www.doiserbia.nb.rs (преузето, 03.12.2012.)

³⁰⁴Ђукић Ивановић, М.,Промовисање друштвено одговорног пословања у Србији, Социологија, вол.53(2011),бр.1, www.doiserbia.nb.rs(преузето, 03.12.2012.)

³⁰⁵Водич ДОП за Европу, 2009: 7-10, преузето Ђукић Ивановић, М., Промовисање друштвено одговорног пословања у Србији,Социологија, вол.53(2011),бр.1, www.doiserbia.nb.rs (преузето, 03.12.2012.)

“Министарство за екологију“ константно организује форуме ради подизања свести становништва о заштити природне средине³⁰⁶.

Понашање наведених држава и мере које примењују неке од њих могу послужити као примери за подстицање друштвено одговорног пословања у Србији.

9.1.1. CSR (*Corporate Social Responsibility*) Europe

CSR Европе представља организацију, односно мрежу водећих европских предузећа која примењују корпоративну друштвену одговорност. Основана је 1995. године од стране Жака Делореса и поседује 60 водећих мултинационалних корпорација и 18 националних партнерских организација широм Европе³⁰⁷. Организација је основана са мисијом да пружи помоћ компанијама како би корпоративну друштвену одговорности интегрисале у сам начин њиховог пословања.

Оно што представља највећу вредност CSR Европе јесте пружање пакета практичних услуга које помажу предузећима да промовишу CSR као природан начин размишљања. Чланови високо вреднују јединствен положај који има CSR Европе у давању европских димензија питањима везаним за друштвено одговорно пословање, а огледају се у томе да мрежа даје снажан допринос европској политичкој дебати о корпорацијској друштвеној одговорности. Такође, даје информације и о томе шта представља снажну везу са главним европским актерима и организацијама које се баве овим питањем. Поред мреже предузећа, CSR Европе гради и мрежу људи који су спремни да размене најбоље пословне праксе.

Стратегија CSR Европе усмерена је на обезбеђивање услова, како би услуге ове организације биле усмерене на помагању активности чланица и на праћењу шире дебате у оквиру ЕУ. Мрежа, такође, може да помаже члановима да успоставе везе на локалном нивоу путем мрежа непрофитних организација (наравно у домену корпоративне друштвене одговорности).

Обављајући личне интервјуе са члановима, CSR Европе одредила је три области свог будућег:

- Промовисање друштвено одговорног пословања као начина мишљења у оквиру компаније
- Изградња поверења према актерима
- Питање радне снаге³⁰⁸

Промовисање друштвено одговорног пословања као начина мишљења у оквиру компаније. Већина чланова мишљење је да је учињен значајан напредак у самим компанијама у смислу промовисања CSR као начина мишљења. Учињен је прелазак од става „чему CSR“ према „како најбоље извести и како интегрисати CSR у пословну стратегију и праксу“.

³⁰⁶ исто

³⁰⁷ CSR Europe, RBI newsletter, RBI istraživanje, www.smartkolektiv.org. (преузето, 12.10.2009)

³⁰⁸ исто

Највећи изазов компанијама је како уклопити CSR, односно, како уочити проблем, изнаћи интерне аргументе, а то подразумева ангажман и највиших нивоа компаније како би се CSR укључио у политику и праксу.

Како би задовољио потребе својих чланова CSR Europe је покренуо серију радионица које промовишу CSR као начин размишљања. Оне обухватају посебне сесије о:

- свеобухватној стратегији и политикама промовисања концепта као природног начина размишљања и представљању различитих пословних случајева интегрисаних у CSR-у.
- начину подстицаја ангажмана на примеру маркетинг менаџера или шефова продаје и одсека за куповину или набавку.
- могућностима доприноса интеграције CSR-а изградњи корпоративне репутације и менаџмента³⁰⁹.

Изградња поверења међу актерима Оно што чланови посебно подвлаче је дијалог са актерима. Изградња, а затим и очување поверења је кључно. Посебан изазов за компаније представљају односи са потрошачима, невладиним организацијама и синдикатима. Тражи се најбољи начин за њихово укључење у ова питања.

Да би компанија развила доследан приступ радионичке сесије CSR Europe износе успешне примере иновативних приступа шта треба урадити, односно, не урадити на развоју одрживих односа са релевантним актерима.

Питање радне снаге Једна од фундаменталних области интересовања представља и тржиште радне снаге у Европи. Оно што посебно интересује компаније чланице је питање реструктурирања у погледу старосне структуре и одговорности, а о њима се све више говори и у медијима, као о проблему кога не треба потцењивати. CSR Europe истражује и шта ово заиста значи предузећима, и којим инструментима се она користе како би одоговорила на ове изазове, у различитим регионима и секторима.

9.1.2. Случаји друштвено одговорног пословања у Европској Унији

Водафоне Шпанија

Водафон је британска мултинационална компанија у области мобилне телефоније са 165 милиона претплатника у 28 земаља света. До 2002. важила је за највећу компаније мобилне телефоније на свету. Тренутно је друга по величини, одмах иза Чајна Мобајл, иако и даље на западу на првом месту. Ова компанија за своје пословање у Шпанији сачинила је петогодишњи стратешки план друштвено одговорног пословања који обухвата стратегију за повећање доступности телекомуникационих услуга рањивим групама. Наиме, истраживања ове компаније открила су да око 40% шпанског становништва са посебним потреба има потешкоћа са доступношћу одређених служби и услуга (тренутно 18% становништва има неки облик инвалидитета). Очекује се да захтеви за техничком подршком значајно порасту следећих неколико година. По најоптимистичнијим предвиђањима УН и ЕУ, 40% европског становништва биће старије од 60 година до 2050. године Производи и услуге ове компаније се осмишљавају и рекламирају у сарадњи са организацијама особа са инвалидитетом, локалним властима и стручњацима за доступност. То је начин да се допре до рањивих

³⁰⁹ ИСТО

група чије потребе традиционални производи и услуге мобилне телефоније још увек не покривају. Ти производи и услуге усмерени су на рањиве групе као што су људи са инвалидитетом (слушним, визуелним, физичким итд), старијима и/или издржаваним особама (кроз асистенцију са мобилном телефонијом), људи који пате од хроничних болести (нпр. они који болују од Алцхајмерове болести, дијабетеса, високог крвног притиска).

Водафоне Шпанија врши периодична анкетирања о нивоу очекивања и схватањима група носилаца различитих интереса и утврдила је да се развој производа и услуга усмерених на групе са посебним потребама високо вреднује. Пројекат Водафон Шпанија, истакао је да интеграција рањивих група у уобичајен процес развијања производа представља сложено питање. Неопходно је укључити представнике релевантних група и организација цивилног друштва у консултативни и партнерски процес како би ти производи и иницијативе били у потпуности корисни за ове групе³¹⁰.

Boots Grupa, Велика Британија

Инвестициони програм унапређења здравља заједнице компаније Боотс

Boots је међународна компанија која се бави здрављем и лепотом. То је водећи снабдевач производа за неговање здравља и лепоте у Великој Британији са преко 1400 Boots дрогерија у Великој Британији и Ирској и 300 Boots продавница оптичких средстава³¹¹. У оквиру компаније Boots предузимају се бројне активности друштвено одговорног пословања, међу којима и Програм инвестирања у заједницу, чији је циљ подршка и развој иницијатива којима се преносе поруке промовисања здравља у локалној заједници. Програм се развија у партнерству са службом здравствене заштите у Нотингемширу. Започео је када се Boots удружио са Градском болницом у Нотингему и добротворним друштвом „Изгледај боље... осећај се боље“ (ово добротворно удружење, женама са раком даје нов изглед који им подиже морал, помаже им да поново поврате самопоуздање и стимулише њихово опште здравствено стање). Партнерство је финансирало прву болничку собу у Великој Британији намењену одржавању и нези лепоте у Нотингемској градској болници 2002. године. Успех иницијативе охрабрио је partnere да повећају доступност овог програма другим групама корисника. Касније је Boots у Нотингемширу развио и програм здравствених иницијатива у партнерству са локалним управама примарне здравствене заштите и управама болница. То је укључило и организацију „Време је да себи приуштите луксуз“, која унапређује концепт друштва „Изгледајте боље...осећајте се боље“. Иницијатива која је остварена у сарадњи са Нотингемском градском болницом, управом примарне здравствене заштите града Нотингема и Нотингемшким новим колеџом, имала је за циљ да читав низ холистичких здравствених и козметичких третмана учини доступним у болницама и за шире групе корисника у заједници. Студенти Нотингемшког новог колеџа су пружали ове третмане³¹².

³¹⁰ Club de Excelencia en Sostenibilidad (2009), преузето, Пројекат јачања дијалога цивилног друштва ЕУ и Србије: Увод у друштвено одговорно пословање и корпоративну филантропију, www.crnps.org.rs (преузето, 10.12.2012.)

³¹¹ Article 13 преузето, Пројекат јачања дијалога цивилног друштва ЕУ и Србије: Увод у друштвено одговорно пословање и корпоративну филантропију, www.crnps.org.rs (преузето, 10.12.2012.)

³¹² исто

Резултати радионице у организацији друштва „Време је да себи приуштите луксуз“ процењени су и на основу оцена учесника о томе како, и у којој мери су им третмани омогућили да се осећају боље и после самих сесија. Учесници су изјавили да су спавали боље и да су се осећали сигурније. У повратним информацијама, 100% пацијената и њихових партнера дало је позитивно мишљење везано за радионице. Стабилна и поуздана партнерства развијена приликом установљавања сваке од ових иницијатива стварала су се органски, а нека су чак иницијално покренута нових пројеката. Што је најважније, програм активности створен у партнерству са службом здравствене заштите дао је Boots -у подстрек за развијање ширих програма активности у заједници, који се усредсређују на јавно здравље, како ван Нотингемшира, тако и у контекстима ван система здравствене заштите.³¹³

9.2. Друштвена одговорност компанија – ситуација у Србији

Концепт друштвене одговорности предузећа у српским компанијама уведен је релативно скоро. Иако у савременом пословном свету многи не владају самом суштином концепта, извесно је да су многи за њега чули и да се о њему много прича. Могло би се рећи да је постао једна од најпопуларнијих пословних тема.

У Србији (као и у широј регији), протагонисти нових пословних трендова су најчешће стране компаније, што ће рећи да су оне и лидери промена у пословној и привредној клими у друштву. Локалне компаније, на веома брз начин прихватају примере добре праксе коју уводе инострани привредни субјекти, али тако што праксу прилагођавају властитим условима пословања, ослањајући се на људски капитал али и остале ресурсе који су им на располагању.

Друштвено одговорно пословање у Србији, се углавном схвата као маркетиншки алат, односно као могућност да се подигне углед у друштву, код власти и медија, али пре свега код пословних партнера и купаца. У сам концепт и његово схватање још увек нису значајније укључене теме попут: подизања квалитета и услова рада, права и стандарда запослених, њиховог стручног усавршавања, односа и сарадња са потрошачима, добављачима, синдикатима и слично.

Иако се може рећи да компаније последњих година схватају важност концепта друштвено одговорног маркетинга за одрживост њиховог пословања, ипак, највећи напредак видљив је на управљачком нивоу и у односима са јавношћу, јер друштвено одговорни маркетинг у виду различитих облика донација најпре допире до јавности и има највећи јавни ефекат. Код извршне власти, исто тако, на један поступан начин јача свест о значају концепта, али нема још неког нарочитог утицаја на њен рад услед релативно крхке политичке ситуације. Ипак, овде треба нагласити да постоји један број лица који имају-или су имали везе са врхом државне управе а поседују осећај за концепт друштвено одговорног маркетинга и који су пружаили значајну подршку овом концепту (тако нпр. Радован Јелашић, бивши Гувернер Народне банке Србије)³¹⁴

³¹³ Article 13 – the responsible business experts, преузето, Пројекат јачања дијалога цивилног друштва ЕУ и Србије: Увод у друштвено одговорно пословање и корпоративну филантропију, www.crnps.org.rs (преузето, 10.12.2012.)

³¹⁴ www.nbs.yu (преузето, 10.12.2012.)

дао је значајан допринос на оснивању **UN Global Compact Serbia**³¹⁵ у децембру 2007. године. Тада је концепт друштвено одговорног пословања постао интегрални део **Националне стратегије за одрживи развој**³¹⁶.)

Остали субјекти друштва, попут невладиних организација и оних који припадају цивилном сектору показују све већи интерес за развој концепта друштвено одговорног маркетинга, али мали број њих је разрадио програме који подстичу друштвену одговорност компанија. Ретко ко је тај рад проширио на сарадњу са другим партнерима у земљи и региону, као и институцијама у свету. Ипак, може се рећи да је покренуто неколико иницијатива тог типа.

Најзначајнија иницијатива је она која је усмерена на оснивање „**Глобалног договора**“. (**Global Compact Serbia**)-настао као одговор на растући интерес за друштвено одговорним пословањем, децембра 2007. године. На тај начин, и Србија се прикључила, најмасовнијем добровољном удружењу у свету, посвећеном друштвено одговорном пословању, које укључује више од 8.700 учесника и интересних група из више од 130 земаља³¹⁷. Ово удружење је посвећено промовисању Глобалног договора Уједињених нација, усмереном на усаглашавање пословних активности компанија са десет универзалних принципа друштвено одговорног пословања из области људских права, радних права, заштите животне околине и борбе против корупције.

Табела 8: Десет универзалних принципа

Десет универзалних принципа (Глобалног договора Уједињених нација) друштвено одговорног пословања из области:

Људских права:

- Принцип 1: Компаније треба да подрже и поштују заштиту међународно загарантованих људских права
- Принцип 2: Компаније не смеју да буду саучесници у кршењу људских права

Стандарда рада:

- Принцип 3: Компаније треба да подрже право на слободно удруживање и право на колективне уговоре
- Принцип 4: Елиминишу принудни рад
- Принцип 5: Забране дечији рад
- Принцип 6: Забране дискриминацију у вези са запошљавањем и занимањем

Заштите животне средине:

- Принцип 7: Компаније треба да предузимају мере предострожности у вези са животном средином
- Принцип 8: Компаније треба да предузимају мере ради промоције одговорности везане за животну средину

³¹⁵ www.unglobalcompact.org (преузето, 11.12.2012.)

³¹⁶ www.odrzivi-razvoj.sr.gov.yu (преузето, 11.12.2012.)

³¹⁷ Глобални договор Србија, www.unglobalcompact.rs (преузето, 11.12.2012.)

• Принцип 9: Компаније треба да охрабре развој и ширење технологија које чувају животну средину

Анти-корупције:

• Принцип 10: Компаније треба да учествују у борби против корупције у сваком смислу, укључујући и проневере и изнуде

Извор: www.unglobalcompact.rs (преузето, 11.12.2012.)

Глобални договор није регулаторни инструмент или обавезујући стандард за друштвено одговорно пословање (њиме се не обавезују предузећа учесници у овој иницијативи), уместо тога, Глобални договор се ослања на јавну одговорност, транспарентност и просвећене интересе компанија, синдиката и цивилног друштва да иницирају и међусобно размењују примере добре праксе и искуства. Глобални договор укључује све релевантне друштвене чиниоце: Владе, компаније, на чије пословање жели да утиче позитивном акцијом; синдикате, организације цивилног друштва које представљају ширу друштвену заједницу и Уједињене нације. Глобалном договору Уједињених нација приступиле су и прве компаније: BFC Lafarge, Holcim, Deloitte i Cisco System; банке: Eurobank EFG, Pireaus Banka, Societe Generale Banka и Credite Agricole-Meridian Banka; као и невладина организација Smart Kolektiv. У међувремену мрежи Глобалног договора у Србији је приступило више од 70 чланица посвећених принципима друштвено одговорног пословања.

Почетком јуна 2008. године 14 компанија, на челу са Смарт Колективом, а уз подршку *Business in the community*³¹⁸ представило је јавности **Форум пословних лидера Србије**. Он представља прву коалицију друштвено одговорних компанија у Србији, установљену с мисијом да стимулише развој друштвено одговорног пословања и успостави трајне и стабилне CSR праксе у домаћем пословном сектору. „Успостављање Форума пословних лидера Србије резултат је вишегодишњих активности организације Смарт колектива на пољу подстицања и развоја друштвено одговорног пословања у Србији, реализованих у сарадњи са многим државним институцијама, међународним организацијама, пословним удружењима и појединим домаћим и страним компанијама, а уз подршку Института за одрживе заједнице и USAID-а.“³¹⁹

Ова јединствена коалиција у Србији, повезује лидере из пословног сектора с представницима државних институција, непрофитних организација и других заинтересованих страна, иницирајући конструктивни међусекторски дијалог и подстичући заједнички допринос одрживом развоју друштва. У циљу решавања појединих друштвених, економских и еколошких проблема, Форум такође покреће конкретне програме и пројекте, кроз које заједно са другим друштвеним актерима ради на достизању одрживог и стабилног развоја заједнице³²⁰.

Деловање домаћих компанија у домену друштвено одговорног пословања углавном се своди на добротворне активности. Спроведена истраживања, показују да је мали број компанија у Србији које стратешки приступају развоју друштвено одговорног

³¹⁸ www.bitc.org.uk (преузето, 12.10.2009.)

³¹⁹ www.fpl.rs (преузето, 12.10.2009.)

³²⁰ исто

маркетинга, али број оних које показују интерес за различите иницијативе друштвено одговорног пословања као и догађаје је у порасту (велике мултинационалне компаније још увек су лидери у промоцији и развоју концепта друштвено одговорног пословања у Србији, а домаће компаније још треба да уче и улажу озбиљан напор не би ли се укључиле у овај процес).

Компаније очекују нови кораци који подразумевају укључивање CSR концепта у пословну стратегију, развој техника и институција које ће ширити CSR активности, подстицање запослених на одговорно понашање, извештавање и оцењивање постигнутих резултата. Све наведено би се постигло, између осталог, уз помоћ CSR стручњака који долазе из земаља и компанија у којима је ова пракса развијенија.

Услов да друштвено одговорни маркетинг постане пракса већег боја предузећа захтева проток дужег временског периода. То није само ствар одлуке компанија и предузетника. Непостојање еколошке свести и недовољна едукација запослених у погледу заштите животне средине додатно отежавају овај процес. Такође, економска транзиција кроз коју већина постсоцијалистичких друштава и даље пролази, у комбинацији са последицама велике светске економске кризе, диктира лавовску борбу предузећа за опстанак на тржишту. Компаније у Србији, стога сматрају, да у оваквим условима, друштвено одговорно пословање за њих представља непотребан луксуз.

Погрешно би било рећи да се помак и резултати у последњих неколико година, када је у питању друштвена одговорност компанија у Србији, не виде. Број награда које се последњих година додељују за корпоративну одговорност (CSR) (табела 3.) о томе најбоље говори.

Табела 9. Награде за корпоративну друштвену одговорност у Србији додељене од различитих институција

**Награде за корпоративну друштвену одговорност Друштва Србије
за односе са јавношћу³²¹**

- | | |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 2007. | Holcim –Извештај о одрживом развоју и друштвено одговорном пословању 2005/2006 |
| 2008. | Erste banka – пројекат Erste машина |
| 2009. | U.S. Steel Serbia i New Moment New Ideas Company –Клуб самохраних мајки Смедерева |
| 2010. | Executive Group/Smart kolektiv-Волонтерска акција “Наш Београд” |
| 2011. | Infostud-за пројекат Виртуелни дани каријере и знања |

³²¹ Друштво Србије за односе с јавношћу основано је маја 2004. године, наставивши традицију ПР Друштва Југославије – најстарије струковне организације у овој области на територији бивше СФРЈ. Оснивачи друштва су угледни представници Универзитета, агенција за односе с јавношћу, државних институција и организација, као и великих приватних компанија. Мисија Друштва је да допринесе унапређењу области и струке односа с јавношћу, помогне увођење и примену највиших професионалних и етичких стандарда и реализује врхунске стручне програме, организацију конференција, семинара и обука, као и међународну сарадњу и размену искуства

Награде за друштвено одговорно пословање Привредне коморе Србије³²²

| | Велика предузећа | Мала предузећа |
|-------|----------------------------------|-------------------------------|
| 2006. | 1. место Тигар | Бивода Врање |
| | 2. место Ball Packaging Europe | Ribbon CMS Beograd |
| | 3. место Calsaberg Srbija | Jugohem Nova Pazova |
| | 4. место Holcim | Eucons Beograd |
| | 5. место Erste банка | Маја промет Београд |
| 2008. | 1. место Металац | Обућа Павле Бела Паланка |
| | 2. место РТВ Б92 | Божих и синови Панчево |
| | 3. место Соко Нада Штарк | Специјална болница Ивањица |
| | 4. место Месер Техногас | Висан Београд |
| | 5. место БАТ Врање | Кирка корпорација Београд |
| 2010. | 1. место Eurobank EFG Beograd | „Sunce Marinković“ Kragujevac |
| | 2. место Telekom Serbia Beograd | „Sani“ Šabac |
| | 3. место Apatinska pivara Apatin | „Božić i sinovi“ Pančevo |
| | 4. место Tigar Pirot | „Staussadriatic“ Šid |
| | 5. место TE-KO Kostolac | „Kosmos“ Beograd |

Награде за корпоративну филантропију „Virtus“ Balkanskog fonda za lokalne inicijative (BCIF)³²³

| | 2007. | 2008. | 2009. | 2010. | 2011. | 2012. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Главна награда за допринос на националном нивоу | RDP P B92 | Telenor | RP B92 | Eurobank EFG | Erste bank | B92 |
| Награда за допринос компаније у локалној заједници | Holcim | U.S. Steel | Eurobank EFG | Hemofarm | Holcim | LaFarage BFC Srbija |
| Награда за мала и средња предузећа | Alfa Plast Temerin | Sto posto | Infostud | Banja Komerc d.o.o | „Sunce Marinković“ | „Božić i sinovi“ |
| Награда за подршку најноватијем пројекту | Erste banka | Erste banka | Erste banka | Eurobank EFG | Fond B92 | Banca Intesa |
| Специјална награда за медијски допринос | B92 | B92 | | RTS | | eKapija |
| Награда за дугорочно партнерство између пословног и непрофитног сектора | Hemofarm | Eurobank EFG | Societe Generale | Ernst&Young | Telenor | Societe Generale |
| Специјално признање за институционални допринос филантропији и друштвено одговорном пословању | | NBS | | | | |
| Волонтирање у заједници (од 2011.) | | | | | Erste Bank | Societe Generale |
| Социјално укључивање (од 2012.) | | | | | | Forma Ideale |

Прилагођено према *Ekonomist-magazin, br.548, 18-24.11.2010. (Specijalni dodatak o društveno odgovornom ponašanju str.16), www.naslovi.net (преузето,03.07.2013.) www.pr.org.rs (преузето,03.07.2013.) , www.pks.rs (преузето,03.07.2013.)*

³²² Национална награда за друштвено одговорно пословање у организацији Привредне коморе Србије, дефинише допринос друштвеној одговорности привредних друштава и има за циљ да идентификује најбоље програме и иницијативе у Србији. Награде се додељује сваке друге године

³²³ Балкански фонд за локалну иницијативу основан је 1999.године као британска фондација, а 2004. године регистрован је као домаћи фонд чији је циљ подстицање активног укључивања грађана у друштвене процесе (www.decentralizacija.org.rs преузето,03.07.2013.)

Иако је корпоративна одговорност у Србији у раној фази развоја, ипак се препознаје и политичка и воља компанија да наставе са развијањем тренда одговорног пословања у Србији. На многобројним међународним конференцијама о друштвено одговорном понашању, препоруке које се шаљу, говоре у прилог да држава мора да се ангажује у стварању амбијента за одговорно пословање (у Србији). То представља велики изазов, јер долази до суочавања са индивидуалним ставовима сваког бизнисмена.

У оквиру приближавања чланству у Европској унији, српски менаџери ће бити принуђени да се посвете друштвеној одговорности, јер је ЕУ веома осетљива по овом питању, те Србија уколико жели да постане њена чланица мора бити усклађена са тим правилима. Хармонизацијом прописа у области екологије³²⁴, радног законодавства, заштите потрошача, антикорупцијских закона и др., са оним у ЕУ, и сетом мера текуће економске и развојне политике влада има обавезу и одговорност да подстиче друштвено одговорно понашање домаћих компанија али истовремено и да сакционише компаније које својим пословањем емитују негативне екстерне ефекте (загађивање животне средине, пословни криминал, организована корупција, инфлаторне тенденције и сл.). Влада, такође, треба да пружи свој допринос свеукупној пракси развоја друштвено одговорног пословања³²⁵. Неопходно је да се фокусира на подизање свести, знања и потребних вештина код свих заинтересованих друштвених актера, нарочито код синдиката.

Држава није једина која мора да ради на подстицању корпоративне одговорности. Велике невладине организације за заштиту људских права захтеваће спровођење закона, а и медији који представљају везу између јавности, владе и бизниса, и неретко постављају тешка, нимало пријатна питања могу само да убрзају процес.

Сви они који су заинтересовани за друштвено одговорно пословање требало би да подрже спремност компанија да се позабаве ДОП образовањем и да у том правцу развијају квалитетне едукативне програме. На њима је, такође, обавеза да популаришу ЦСР концепт и да, као активни партнери, помогну компанијама да развијају CSR праксу која ће бити јавно верификована и ефективна.

9.2.1. Друштвено одговорно пословање и ефекти кризе на Србију

Последице светске економске кризе видне су и у Србији, која је исту дочекала у специфичним условима. Наиме, Србија током протеклих година своју привреду активност углавном је засновала на позамашном приливу страних инвестиција, а валуту је јачала најчешће продајом девиза на међубанкарском тржишту. У ситуацији коју карактерише смањен прилив страног капитала, празни приватизациони фондови и високим дефицит, привреда Србије суочава се са: падом дохотка и агрегатне тражње, растом незапослености и инфлације, веома високим спољнотрговинским дефицитом, одржавањем макроекономске стабилности, одржавањем производње намењене извозу,

³²⁴Највећи број закона у Србији које треба ускладити са законима ЕУ управо долази из области екологије. Друштвено одговорно пословање подразумева увођење здравијих технологија, одговорније коришћење ресурса, смањење емисије штетних материја и рециклажу отпада као и активно учешће у иницијативама за заштиту животне средине и усвајање еколошких стандарда.

³²⁵ www.smartkolektiv.org (преузето, 12.10.2009)

подстицајем нових инвестиција, задржавањем постојећег нивоа запослености, проблемима финансијске недисциплине у међусобном измиривању обавеза у привреди, увођењем нових финансијских обавеза за предузећа и предузетнике уз већ постојеће високо пореско оптерећење и високе административне трошкове пословања, који се директно одражавају на пословања у зони сиве економије, а то значи и мањи буџетски прилив и изражену неликвидност привреде³²⁶.

Наведени макроекономски ризици, говоре да постојећи одговор српске власти на глобалне кризне импулсе не даје очекиване резултате. Питање које је све актуелније и значајније односи се на питање политике коју одговорна држава може да примени у условима владајуће светске финансијске кризе, у циљу постизања позитивних стопа привредног раста националних економије, које ће резултирати порастом благостања сиромашних и дискриминисаних група становништва. У том контексту, поред улоге јавног сектора у елиминисању последица кризе, многи аутори су става (стручна јавност о томе све више говори) да је неопходно активно укључити и приватни сектор. Узимајући у обзир високу зависност српске привреда од страног капитала, готово је извесно да ће се и у будући економски раст управо темељити на овом фактору.

Светске компаније долазећи на српско тржиште са собом носе свој капитала, пословну политику али и корпоративу културу која подразумева између осталог и примену концепта друштвене одговорности. Друштвено одговорним пословањем компаније које га усвајају свесно и добровољно надилазе своју примарну функцију максимизације профита, и настоје да позитивно утичу на своје радно, друштвено и природно окружење. Друштвено одговорно пословање, заправо представља свест о новом положају и значењу које компаније имају у глобалном друштву и одговорности које из њих произилазе.

Пословни, и успех компаније на тржишту, не мора, а и није супротстављен њеној одговорности и етичности у пословању. Јасно је компаније нису, и не могу бити изоловане од друштва у којим послују, тако да развој одређеног друштва, квалитет образовања, инфраструктуре, развијеност локалног бизниса, квалитет рада јавног сектора, представљају факторе који умногоме утичу на пословање једне компаније³²⁷.

Глобална економска и финансијска криза, у којој се сви тренутно налазе, чак и велике компаније, не мора нужно да буде реметилачки фактор. Криза представља прави моменат да компаније схвате да им је за очување репутације неопходан повратак интегритета и вредности и то кроз друштвено одговорно деловање и помоћ целокупној заједници.

³²⁶ Кузмановић Ђурић, Т., Вуковић, М., цит. рад. стр. 36

³²⁷ Међу мултинационалним компанијама које послују у Србији као промотери друштвено одговорног понашања су: „Lafarž“, „Holcim“, „Cisco systems“, „EFG Eurobank“, „Societe General Bank“, „Purezs banka“, „Credit agricole meridian bank“, „Carlsberg“, „Banca Intesa“, „Erste Bank“, „Efes“, Titan, „British American Tobacco, Microsoft i Michelin, Merkator, Gorenje, Krka, Japan Tobacco International и други (Извор: Кузмановић Ђурић, Т., Вуковић, М., цит. рад. стр. 37)

9.2.2. Како запослени у Србији доживљавају друштвено одговорни маркетинг

Када говоримо о друштвено одговорном маркетингу, не можемо а да не поменемо и начин како запослени у Србији доживљавају овај концепт. Једна студија спроведена од стране Strategic Marketinga³²⁸ открила је ставове запослених у вези са ДОП-ом. Главни проблем везан за овај концепт и његово споро прихватање, по речима запослених, лежи у менталитету нашег народа јер, „ниједан закон или регулатива неће натерати наше људе да размишљају другачије“³²⁹. Такође, неспорни проблеми у Србији су и незапосленост, страх од отказа, незавидан стандард становништва, као и криминал и корупција. Запослени такође сматрају да су они као појединци немоћни да утичу на компаније да примењују ДОП, већ цела брига око имплементирања концепта треба бити у надлежности државе и власти.

Ако сагледамо мишљење ових испитаника, компаније друштвено неодговорне, могу бити мирне. Одлуке о избору производа или услуга, потрошачи доносе само на основу најпримарнијих бенефита, цене, квалитета, доступности. Само разумевање концепта је на ниском нивоу, а карактеристично је за високоразвијеније земље „које немају финансијских тешкоћа па могу размишљати о општем добру“ мишљења су неких од испитаника фокус групе.

По основу ових размишљања и изјава испитаника, реакције на неодговорно понашање компанија су најблаже речено „млаке“. Могућ бојкот неког произвођача или компаније могао би да има позитиван исход, али и даље би постојала сумња да иза тога не лежи неки финансијски или политички интерес. Немотивисаност концептом, образложена је чињеницом да и само атмосфера на послу је благо понижавајућа: „ми у компанији немамо имена само бројеве...као у концентрационом логору“, а најбоље пролазе послушни „ако много таласаш, можеш да добијеш по носу“³³⁰.

Као један од криваца за недовољну актуелизацију концепта, запослени наводе и медије. Сматрају да су они недовољно обавештени о овој теми, као и да је иста недовољно третирана и експлоатисана од њихове стране. Испитаници сматрају да медији треба да пружи више информација о позитивним примерима, као и да буду јако критични према онима који то нису. Они, такође, сматрају да су токови новца „друштвено одговорних компанија“ нетранспарентни, те стога и немају поверење у њихово пословање.

Оно што се намеће као закуљчак спроведене студије, јесте непостојање свести о комплексности читавог друштвеног система на које утичу и локална и централна

³²⁸ Спроведена истраживања извршена су у Новом Саду, Нишу и Београду. Обухватила су испитанике старосне доби од 30-50 година, запослених на средњим позицијама у својим фирмама. Испитаници су били заступљени из свих фирми, великих и малих, приватизованих, као и оних који се даље налазе у државном власништву. Такође, сви испитаници су завршили макар средњу школу, породични су људи са вишегодишњим радним искуством.. Извор: Невен Мриновић, Да ли је одговорно пословање релевантна тема за запослене у Србији?, RBI newsletter, RBI istraživanje, www.smartkolektiv.org. (преузето, 12.10.2009.)

³²⁹ Невен Мриновић, Да ли је одговорно пословање релевантна тема за запослене у Србији?, RBI newsletter, RBI istraživanje, www.smartkolektiv.org. (преузето, 12.10.2009.)

³³⁰ исто

власт, медији, грађани, запослени, као и НВО. Ово неразумевање, само даље продубљује непостојање свести о индивидуалној одговорности и могућностима појединаца да самостално или удружени утичу на околности које им одређују живот. Зато, да би се избегао властити терет друштвене одговорности, врши се њено „делегирање“ неким удаљеним „властима“, које ће унапред бити неуспешне.

Да би читав концепт био применљив у нашем друштву треба подићи свест одговорности ка једном од кључних појмова и вредности развијених и цивилизованих друштава. У тај процес треба укључити све (медије, компаније, власти, НВО), како би овај дуготрајан и надасве тежак посао био спроведен. Док то не остваримо као друштво, све ће до тада бити „нечија тамо брига“.

9.2.3. Извештај пројекта Базе добре праксе друштвено одговорног пословања

Како би се сагледала ситуација везана за друштвено одговорно пословање у Србији настао је пројекат „Базе добре праксе друштвено одговорног пословања“. Овај пројекат представља студију, која обухвата сумиране податке прикупљене приликом њене израде, и омогућава увид у стање ЦСР-праксе међу највећим компанијама у Србији³³¹. CSR тема обухвата друштво, запослене, животну средину као и питање система управљања CSR-ом унутар компанија, што је довољан показатељ о развијености самог приступа.

У домену система управљања CSR приметно је да постоји релативно мали број компанија (једна петина) који делују кроз фондове или фондације. То говори да у Србији институционални приступ филантропском или друштвеном анагажовању компанија и даље је на ниском нивоу. Посебно интересантна је шарноликост начина деловања фондова/фондација, што наводи на закључак да не постоји неки „главни ток“ задужбинарства у Србији. Области деловања фондова/фондација налази се у домену социјалне заштите, науке, образовања, културе³³².

Спроведена анализа изнела је закључке који се односе на облике деловања компанија у Србији. Овде, попут већине земаља у региону, CSR доживљавају као добровољни додатак основној пословној активности компанија и најчешће се повезује са

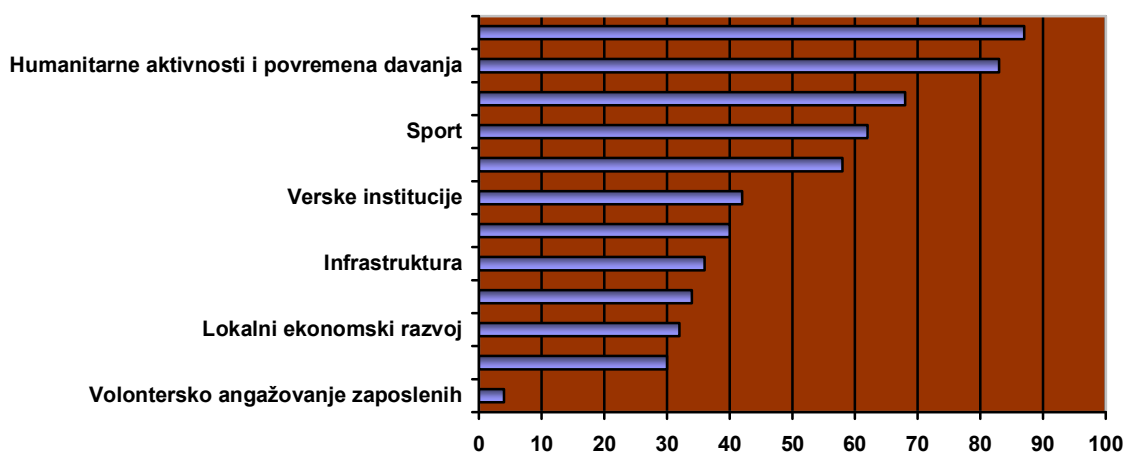
³³¹„циљ израде ове базе био је **идентификовање и систематизација друштвено одговорних пракси** чиме се желело да овакве праксе постану видљивије у јавности и да се компаније које послују у Србији подстакну и охрабре на веће ангажовање. Од 53 испитане компаније, половину чине акционарска друштва (27), од којих су 70% (19) компаније чије се акције котирају на Београдској берзи, док 30% (8) чине затворена акционарска друштва и отворена акционарска друштва чије се акције не котирају на Београдској берзи. 38% укупно испитаних компанија (20) су друштва ограничене одговорности, док 11% (6) чине јавна предузећа. Од укупног броја испитаних компанија, 58% компанија (31) су у страном власништву (као огранци мултинационалних компанија или у већинском власништву страних инвестиционих фондова), од којих је 35% (11) производ директних страних улагања, док је код преосталих 65% (20) страни капитал кроз процес приватизације. Даљих 34% компанија (18) финансирано је из домаћих извора, од чега су нешто више од половине (10) приватне компаније, док су остатак (8) компаније и предузећа у већинском државном власништву. Преостали део (8% или 4 компаније) чине акционарска друштва у мешовитом власништву, односно без већинског власника.“ Извор:База добре праксе друштвено одговорног пословања: анализа и препоруке, <http://www.prsp.gov.rs><http://www.prsp.gov.rs> (04.05.2009)

³³²База добре праксе друштвено одговорног пословања: анализа и препоруке, <http://www.prsp.gov.rs> (преузето, 04.05.2009)

спонзорством и филантропијом, тако да је деловање базирано на донаторству. Са друге стране, у малом броју компанија постоји свест о значају CSR за управљање ризицима и развијању квалитетних односа са стејкхолдерима. Једина охрабрујућа чињеница односи се на податак да од испитаних компанија три четвртине остварује сарадњу са организацијама из друштвеног сектора или им пружају трајну подршку³³³.

У домену друштвеног ангажовања највећи број испитаних компанија ангажовао се на пољу стипендирања младих и пружању подршке науци и образовању. Ова заинтересованост ни мало не чуди, јер се на овај начин ствара могућност регрутације квалитетног кадра. У овом домену ангажовано је две трећине компаније, док је једна трећина ангажована на осталим пољима: здравство, социјална заштита....(слика 23.)³³⁴

Слика 23: Поља ангажовања - збирно



Ако сагледамо поље ангажовања, евидентна је доминација донаторског приступа у готово свим областима. Значајан изузетак представља заштита животне средине, где доминирају пројекти и дугорочније иницијативе.

Уколико друштвено одговорно пословање посматрамо са аспекта осетљивих група, ово истраживање је показало да су друштвено одговорне активности највећих компанија у Србији најпре усмерене на децу (са инвалидитетом, без родитељског старања) и младе. Знатно мање на особе са инвалидитетом и Роме, док се старе особе као корисници готово и не појављују.

Активности везане за домен односа према запосленима, односиле су се на здравље и безбедност на раду, едукацију и професионално усавршавање. Компаније које послују у сектору производње, по природи су највише ангажоване у домену здравља и безбедности на раду. Међутим, и у овој области нису све компаније подједнако активне. Недовољан број њих поседује сертификате за испуњавање стандарда из ове области. Од испитаних компанија највећи број је оних које улажу у едукацију

³³³ Исто
³³⁴ Исто

запослених. У домену осталих погодности запосленима највише се издвајају давања за превоз радника, и неке видове рекреације³³⁵.

Тема којој се поклања нешто већа пажња је систем заштите животне средине³³⁶. Најзаступљенији програми карактеристични за ову област везани су за уштеде у енергији и енергетску ефикасност, док су рецимо програмима увођења чистијих горива, не поклања довољно пажње.

Наведена студија показала је ситуацију у Србији везано за ДОП. Приметно је да међу највећим компанијама постоје прилично велике неуједначености у домену развијености друштвено одговорних пракси. На једној страни налазе се компаније из састава мултинационалних корпорација (посебно оних из домена производње), које карактерише активан приступ у вези са друштвено одговорним пословањем. Њима се могу придодати компаније које су (још увек) у државном власништву, код којих се примећује позитиван тренд у развоју друштвено одговорних пракси у сва три домена.

Код њих се примећује увођење нових пракси уз одржавање традиција наслеђених из прошлости (донације које се обезбеђују за широки круг корисника, заштита права запослених, фондови солидарности за лечење радника и др). Са друге стране, имамо компаније у којима још увек не постоји трајна опредељеност за ангажовање и чије су активности искључиво спорадичне. У ову категорију сврстава се већина страних компанија из не-производних сектора, као и највећи број приватних компанија финансираних из домаћег капитала³³⁷.

Приликом израде Базе добре праксе њени руководиоци су се водили идејом да проникну у тренутно стање у овом домену ради добијања препорука за даље ангажовање државе у том погледу. Искуство са којим располажу земаље у транзицији је умногоме различито од искуства западних земаља – видљиво је, или се бар тако чини да главни подстицаји за развој CSR-а долазе из самих компанија, потпомогнуте локалним и глобалним пословним мрежама посвећених овој теми, док непосредно ангажовање државе и других друштвених актера, у великој мери заостаје. Ипак, без активнијег ангажовања државе неће бити могуће остварити трајнији напредак, будући да само ангажовање државних органа може да створи повољно окружење.

У складу са тим, *аутори поменутог извештаја* извршили су идентификавање „неколико препорука које могу помоћи доносиоцима одлука у државној управи да се ефикасније ангажују у промовисању ДОП-а:

³³⁵ „Од укупног броја испитаних компанија, у 57% случајева (30) компанија покрива трошкове и омогућава својим запосленим различите видове рекреације и спортских активности. Више од половине компанија (28) наводи да покрива трошкове превоза запослених, док у 42% случајева (22) компанија обезбеђује неки вид додатне помоћи за запослене или чланове њихових породица (лечење, школовање и сл). У трећини случајева (17) компаније на неки начин учествују у решавању стамбених питања својих запослених, најчешће кроз обезбеђивање одговарајућих повољних стамбених кредита са комерцијалним банкама и давање гаранција за њихову отплату. Клизно радно време постоји као могућност у свега 15% компанија (8), док су у само 4 компаније идентификовани програми награђивања учинка запослених“. Извор: База добре праксе друштвено одговорног пословања: анализа и препоруке, <http://www.prsp.gov.rs> (04.05.2009)

³³⁶ Судећи према броју компанија које поседују сертификате или су у поступку његовог добијања

³³⁷ Извор: База добре праксе друштвено одговорног пословања: анализа и препоруке, <http://www.prsp.gov.rs> (преузето, 04.05.2009.)

1. Формирање координационог тела у оквиру државне управе које ће бити задужено за питања ДОП-а
2. Развијање ДОП-а као једне од стратегија за решавање друштвених проблема и достизање одрживог развоја
3. Унапређење дијалога и сарадње са осталим друштвеним актерима о питањима ДОП-а
4. Укључивање пословног сектора посвећеног друштвено одговорном деловању у процес конципирања развојних политика
5. Подстицање развоја кроз усвајање начела друштвене одговорности у самој државној управи и ефикасније санкционисање лоших пракси³³⁸

Поред препорука које долазе из Извештаја Базе добре праксе, постоје мишљења, попут Хаџијевог³³⁹, који сматра да у непосредне задатке, који треба да допринесу развоју ДОП концепта према стандардима најбоље праксе у међународним оквирима, треба урадити:

1. Формирати национално тело које ће бити одговорно за стварање подстицајног окружења, промоцију и развој ДОП, израду конкретних програма и мера који ће омогућити остварење приоритетних циљева предвиђених „Стратегијом одрживог развоја“ итд.
2. Организовати велики број медијских кампања или различитих облика форума и скупова (који треба да имају добру медијску подршку), путем којих ће држава пренети кључне елементе националног плана и мере које намерава да спроведе ради повећања ДОП.
3. Предлагати и усвајати законе којима ће се повећати обавезност поштовања међународних и националних стандарда и прописа ДОП.
4. Повећати контролу примене закона везаних за примену ДОП.
5. Спровести различите подстицајне мере предузећима која своје пословање организују на друштвено прихватљив начин (пореске олакшице, финансијске награде и нефинансијске награде).
6. Реструктурирати јавна предузећа и организовати ДОП у њима
7. Увести наставне предмете о различитим аспектима ДОП у обавезне програме школа и факултета итд.

Менаџмент српских предузећа треба да схвати ДОП као стратешки приоритет, а не као периодичну активност која може привући тренутну пажњу јавности и обезбедити бесплатну промоцију. ДОП је нарочито битно за предузећа која желе да се укључују у међународне пословне операције, пошто потрошачи, добављачи и међународни пословни партнери преферирају предузећа чије активности подразумевају највиши степен стандардизације, активно управљају ризиком и унапређују окружење у коме функционишу.

³³⁸ исто

³³⁹ Hajiyev, E. 2008. Baseline Study on Corporate Social Responsibility Practices in the Western Balkans. www.europeandcis.undp.org (преузето, 04.05.2009.)

9.2.4. Случајеви у Србији

Холцим (Србија) д.о.о.

Пројекат друштвено одговорног пословања: Дијалог са носиоцима интереса

Холцим је Швајцарска мултинационална компанија за производњу грађевинског материјала. 2002.године Холцим је купио фабрику цемента у Новом Поповцу и променио јој име у Холцим Србија. У оквиру свог пословања Холцим је покренуо иницијативе везане за друштвено одговорно пословање. Као најважнија иницијатива, *Дијалог носилаца интереса*, обухватио је следеће мање иницијативе: саветодавни одбор локалне заједнице, табеларни преглед друштвеног ангажовања, такмичење „Партнерство за будућност“, преглед најважнијих ствари у дијалогу носилаца интереса и осмишљавање стратегије друштвено одговорног пословања Холцима Србија³⁴⁰. Циљ пројекта био је допринос добробити локалној заједници. У оквиру Саветодавног одбора локалне заједнице налазе се: представници локалне организације цивилног друштва, преставници институција које су ангажоване на планирању, консултацијама и одлучивањима везаним за пројекте који за циљ имају допринос добробити локалне заједнице чији је део и Холцим. Кроз табеларни преглед друштвеног ангажовања сагледава се имплементација пројекта ДОП-а. Са софтверским апликацијама и праксама Холцим Групе, Холцим Србија је у ситуацији да мери ефикасност пројекта, усагласи стратегије и активности друштвено одговорног пословања, изврши додељивање буџета делотворним, као и да претвори садашње активности у нове могућности за друштвено одговорно пословање. Холцим Србија, организовањем посета фабрици, настоји да информисе грађане о процесу производње цемента, стандардима у погледу заштите животне средине и поступцима за коришћење алтернативних горива.

Оно што је најважније у дијалогу носилаца интереса, односи се на одрживи развој, заштиту животне средине, развој социјалног капитала и изградњу локалне заједнице. Овим пројектом, Холцим Србија промовише одрживи развој и друштвено одговорно пословање у Србији. Како је Холцим велики инвеститор, постоји велика шанса да његове иницијативе инспиришу и друге компаније на друштвено одговорно пословање.

Coca-Cola Hellenic

Пројекат: кампања Дан Дунава

Дан Дунава представља велики међународни фестивал посвећен рекама дунавског слива од чијег опстанка зависи будућност 80 милиона становника. Међународна комисија за заштиту реке Дунав (ICPDR), компаније Coca-Cola Hellenic и Coca-Cola прогласиле су «Партнерство за зелени Дунав»³⁴¹. Партнерством приватног и јавног сектора омогућено је да се вишеструко унапреде ефекти свих напора које обе стране улажу у заштиту Дунава. Циљ кампање везан је за подизање свести јавности о загађењу воде и мотивисање људи да славе 29. јун као Дан Дунава. Кампања се води под слоганом „Дунав – наша река, наша будућност“. Прославе Дана Дунава одржавају се сваке године у Београду. 2006. фестивал је добио и образовни елемент. Део програма био је одвојен за брошуре са практичним саветима о различитим друштвеним питањима. Друга иницијатива, везана је за донације два специјална пловила Градској скупштини за уклањање чврстог отпада из реке. Кампања из 2009.

³⁴⁰ Пројекат јачања дијалога цивилног друштва ЕУ и Србије: Увод у друштвено одговорно пословање и корпоративну филантропију, www.crnps.org.rs (преузето, 10.12.2012.)

³⁴¹ исто

године окупила је више од 100 партнера, који су славили 29. јун као Дан Дунава у читавом периоду од јуна до септембра, обухвативши више од 60 различитих активности у 10 градова Србије. Број организација цивилног друштва који се прикључује овој иницијативи, је у сталном порасту. Иницијативи се прикључују друштва које се баве заштитом животне средине, државне институције, универзитети, школе. Осим прослава, догађаји обухватају и еколошке радионице, чишћење речних корита и речних обала, уметничке изложбе и друге културне догађаје који у центру пажње имају очување водених екосистема и заштиту вода. Ови аспекти кампање су управо покретачи појачаног интересовање медија за активности у оквиру кампање. Волонтерску акцију чишћења организовале су локална самоуправа, НВО сектор, студентске организације, приватни сектор и појединци.

2011. кампања се одвијала се под називом “Ја © Дунав ”. Главне активности биле чишћење обала реке, спортске активности, догађаји за особе са специјалним потребама, тематске изложбе и радионице, предавања о рециклирању и остале активности са посебним нагласком на очувању водених екосистема. Еколошки камп „Сачувајмо Дунав“ организован је за 50 студената српских универзитета.

По Coca-Cola Hellenic, главни проблем био је да се мотивишу и контактирају партнери из владиног, невладиног и приватног сектора да би се подигла свест о значају очувања највећег воденог екосистема у Европи.

9.3. Последице неодговорног понашања-примери из праксе

У читавом свету, као и у окружењу у којем живимо евидантан је велики број социјалних и друштвених проблема који се појављују као резултат неодговорног понашања појединаца, предузећа и држава. Тако на пример, сваке године роди се око 5 000 беба са феталним алкохолним синдромом, јер њихове мајке конзумирау алкохол у трудноћи; свака четврта особа старија од 18 година је пушач, иако је свесна штетности употребе дувана; свега 29% мајки придржава се препоруке да доји дете бар 6 месеци (иако је корист од дојења вишеструка: мајчино млеко јако је битно за развој и здравље детета, а дојењем се смањује ризик од настанка канцера дојке); око 30% возача, иако знаа важност појасева у смањењу опасности приликом несрећа, не веже их; мали је број здравих људи који добровољно дају крв, иако су свесни чињеница да она може неке спасити живот. Низак ниво свести, отуђеност, себичност, небрига, непажња, једном речју неодговорност појединаца, главни су узрок поменутих али и много других проблема, од чијих последица имају огромне штете други људи, окружење, а врло често и будући потомци.

За разлику од индивидуалних, много веће социјалне проблеме може створити друштвено неодговорно понашање компанија. Последице недоговорности појединих компанија и њених менаџера могу имати несагледиве глобалне размере³⁴². Глобална

³⁴²Пропусти управе и ревизора **Lehman Brothersa** ову компанију довели су до банкрота. Њени огромни губитци утицали су експлицитно на стварање велике кризе у глобалном финансијском сектору. Објавом банкрота, 15.09.2008. године, деонице Lehman Brothersa урушиле су се за готово 95%, што је изазвало велику неверицу на целокупном светском финансијском тржишту, те узроковало највећу кризу од велике светске кризе прошлог века (велике депресије). Високо ризични послови, као и

економска криза која је избила 2008. и која хара светом ево већ пету годину, може се у великој мери приписати слабостима и грешкама инхерентним преовлађујућој пракси корпоративног управљања у свету. Ово звучи поражавајуће, ако се зна да је претходни талас регулације дошао као одговор на финансијску кризу почетком 2000-тих (коју су изазвала банкротства великих корпорација као што су *Enron*³⁴³, *Worldcom*, *Parmalat* и др). Највеће грешке односе се на погрешно обликоване компензационе шеме за менаџере које су мотивисале на прекомерно прихватање ризика и неадекватан систем управљања ризиком који се није бавио проценом изложености ризику на организационом нивоу од стране одбора директора.³⁴⁴ У складу са новом регулативом од 2000. године, одбори директора добили су директну одговорност за дефинисање стратегије и нивоа апетита за ризик, као и за обезбеђење ажурних и ефикасних извештајних система. Такође, њихова улога је подразумевала надгледање процеса управљања ризиком и система награђивања, као и обезбеђивање њихове

бројни други поступци вођства компаније довели су је до неуспеха. (Извор: www.profitiraj.hr преузето 09.07.2013.)

³⁴³ Менаџери компаније „*Enron*“ огромна средства трошили су на куповину луксузних аутомобила релативизацију личних циљева. У извештајима компаније приказивани су нереални резултати (рецимо, крајем 2000. године компанија је приказивала добит од 3 милијарде долара, а реално је пословала са губитком од преко 100 милиона долара), ревизорске куће које су вршиле контролу финансијских извештаја подмићиване су да не износе тачне информације у јавност. У исто време, менаџери су наговарали запослене да купују акције компаније уверавајући их да компанија успешно послује и да ће добијати велике дивиденде. Због неморалности менаџера, компанија „*Enron*“ банкротирала је 2001. године. 5 600 запослених остало је без акција (у вредности од 2 милијарде долара), и без посла, а огроман број акционара без животне уштеђевине (Извор: Ђукић, Ивановић, М., цит. рад. стр. 22.),

³⁴⁴ Како би се разумеле грешке корпоративног управљања, неопходне је знати макроекономске покретаче глобалне економске кризе, као и ситуацију на тржишту са којом су се компаније суочиле у финансијском и реалном сектору. Криза је имала две димензије: макро и микро димензију. Гледано из угла *макроекономске перспективе*, главним кривцем за настанак кризе сматра се експанзивна монетарна политика у САД која је након 2000. године утицала на пад каматних стопа, а самим тим и премија за ризик. Кредитна експанзија и повољна очекивања (у погледу будућих економских трендова) изазвале су раст вредности различитих облика активе, са вероватно највећим ефектима на тржишту некретнина. Ниске каматне стопе дестимулисале су штедњу која је почетком 21. века у САД практично пала на нулу, а стимулисале инвестирање свих субјеката јер се сматрало да је ризик пренет на друге (кроз финансијски систем путем нових екзотичних финансијских инструмената). Када се раст цена некретнина успорио, иначе ниске каматне стопе значајно су подигнуте. То је довело до забрињавајућег раста стопе дефолтирања у области *субприме* хипотекарних кредита у 2006. години. Серија упозорења (која су се појавила крајем 2006. и 2007.) готово није наишла ни на какав одазив, иако је било очигледно да се пуцање спекулативних балона не може избећи. На *микро* нивоу, компаније пре кризе, имале су изазовно конкурентско окружење, повољне макроекономске и регулаторне услове. Како је реални сектор имао приступ различитим изворима финансирања, у потражи за зарадом, финансијски посредници су ушли у креирање нове финансијске активе. Поједини финансијски посредници, ушли су и у послове са некретнинама вођени растућим тржиштем. Проблем је настао као последица неодговарајуће регулативе и стандарда извештавања који су оставили простор да се нови финансијски инструменти не задржавају у званичним финансијским извештајима примењујући „креирај да би дистрибуирао даље“ модел понашања. Финансијски посредници били су мотивисани да поменуте инструменте у највећој мери држе ван књига (*engl. off-balance sheet*) како би потребе за регулаторним капиталом под капом Басел I регулативе биле што мање, а принос на капитал, самим тим, што већи. Такав модел понашања био је погодан за менаџере финансијских организација будући да им је на бази остварених перформанси очитаним у приносним показатељима износ бонуса и других награда захваљујући томе растао. Ризик нових финансијских инструмената био је незабележен и непокривен, а менаџери чија је зарада зависила од вредности трговине били су подстакнути да умножавају овакве инструменте, повећавајући на тај начин ионако велику изложеност ризику. (Извор: Вуксановић, И., Куч, В., Како унапредити ефикасност корпоративног управљања: Искуство из кризе, Транзиција, вол. 14., бр. 29. 2012. Хрчак, Портал знанствених часописа Републике Хрватске, www.hrcak.srce.hr преузето 09.07.2013.)

компатибилности са дугорочним циљевима и одабраним нивоом апетита за ризик. На жалост, дешавања из протеклог периода потврђују да управа на ове изазове није пришла крајње одговорно, тако да је постојао озбиљан раскорак између начина управљања ризиком и награда за менаџере, са једне стране, и стратегије и интерног система контроле, са друге стране. Неадекватно управљање ризиком довело је до грешака у креирању компензационих пакета, а недостатак одговарајућег извештајног система и недовољно строга регулација, омогућили су да овакви пропусти у процесу корпоративног управљања, донесу огромне последице по компаније, (смањен профит, пословање са губитком, банкрот) који се пренео и на друге учеснике економских система.

Поред поменутих примера компанија које су услед неодговорног понашања довеле до читавог низа последица по запослене, заједницу, околину, па и читав свет, постоји нажалост, и читав низ других компанија које се сврставају у друштвено неодговорне пословне праксе, и чије пословање има низ негативних консеквенци на заједницу и свет (уништавају различите екосистеме и загађују природну средину, избацују отпадне материје у реке и мора, смањују здравствену заштита радника и њихових породица, не плаћајући здравствено осигурање запосленима, негативно утичу на раст наталитета отпуштајући раднице када затраже породилско или боловање за негу детета, нарушавају њихов породични живот наметањем прековременог рада запосленима итд). У наставку ћемо издвојити неке од њих.

Компанија **Ford** у производњи свог модела аутомобила **Pinto** пример је неодговорног понашања организација. Наиме, ови модели аутомобила били су узрок великог броја саобраћајних несрећа услед неодговорног понашања менаџера компаније, који нису хтели да се исправи грешка на резервоарима, услед чега су аутомобили приликом удара експлодирали³⁴⁵.

У 2010. години компанија **British Petroleum (BP)**- британски нафтни гигант, изазвала је огромну еколошку катастрофу, изливањем нафте у Мексичком заливу³⁴⁶, у којој је страдало 11 радника.. Како би зауставила цурење нафте у море платила је више од 6 милијарди долара. Ово је само део трошкова које је компанија платила за своје

³⁴⁵Stoner, J. Frimen, E. 2000. Menadžment. Beograd: Želnid., преузето Ђукић Ивановић, М.,цит.рад.стр.22.

³⁴⁶„Излив нафте у мексичком заливу познат и као Излив нафте BP-а, Deepwater Horizon katastrofa i Macondo puknuće, био је масовни 3-месечни излив нафте у Мексичком заливу који се догодио 20.априла 2010. године. Након месец дана незаустављивог ширења нафтне мрље, проглашена је највећом нафтном еколошком катастрофом америчке историје. Чак је надвисила катастрофални излив нафте из Exxon Valdeza 1989. Узрок је ерупција нафте са морског дна која је настала након пукнућа и експлозије нафтне платформе Deepwater Horizon у Атлантском океану у близини савезне државе Луизијана. То је био трећи озбиљан инцидент у који је био умешан БП у САД у задњих пет година. Ерупција нафте покренута је из нафтног базена који је избушен око 1,5 километара испод морске површине. Процена о количини избачене нафте у мору сежу од 790.000 до 16.000.000 литара дневно. Као последица, загађена је површина мора од око 6,000 км². Највеће жртве катастрофе су рибарство, туризам, морска флора и фауна, те разне птице које су тешко настрадале. Излив је стекао и лош глас због тога што су разне екипе преко месец дана покушавале безуспешно зауставити ерупцију нафте, што је изазвало чуђење и огорчење широм Америке.Према Националном океанографском институту, у првих 40 дана излива истекло је отприлике 120 милиона литара нафте у море.Свеукупно, површина загађеног мора процењена је на око 9,900 км². Од 20. маја до 16. јуна, када је заустављен излив нафте, процењује се да је у море свеукупно испурило између 500,000 и 1,000,000 тона нафте.”(Извор: www.wikipedia.org, преузето, 12.07.2013.)

неодговорно понашање. Последице се осећају, али ће се осећати и у будућности. Наиме, нето профит British Petroleum-а преполовљен је у 2012. услед продаје активе и плаћања казне за изливање нафте у Мексичком заливу. Зарада после опорезивања потонула је 54 одсто, на 11,58 милијарди долара (-8,6 милијарди евра), у поређењу са 25,7 милијарди долара у 2011, наведено је у саопштењу БП-а³⁴⁷. Компанија је у последњем кварталу имала трошкове од 4,1 милијарде долара због катастрофе у Мексичком заливу. Ово је само део трошкова које ће ова компанија платити, укупна сума коју ће морати да уложи у фондове за надокнаду штете достиже цифру од 20 милијарди долара. Данас, ова компанија се приказује као еколошки свесна компанија и стално објављује нове извештаје о акцијама које чини у Мексичком заливу, подстиче одрживи развој и смањење негативних утицаја по животну средину.

Исто тако одлука компаније „**Shell Oil**“ да потопи застарелу технологију за прераду нафте у Северно море, изазвала је јак протест организација за заштиту природне средине и била праћена бројним чланцима осуде у међународним часописима 1995. године.

Менаџмент мултинационалних компанија схвата да једна непромишљена одлука може довести до нарушавања репутације предузећа која је годинама изграђивана, тако да је цена неодговорног пословања према друштву изузетно висока. Из тих разлога менаџмент мултинационалних компанија почиње све више да води рачуна о утицају пословања свог предузећа на друштво. Ови и низ сличних догађаја довели су до тога да идеја: „свако ко има велику моћ у друштву треба да има и велику одговорност“, постане све прихваћенија, како у теорији менаџмента тако и у пракси предузећа. Услед тога, апсолутна одговорност државе за решавање социјалних проблема делимично се преноси и предузећима. Наравно, предузећа не могу решавати проблеме на нивоу друштва на начин на који то ради држава, али је њихова обавеза, да своје пословање организују на начин, који неће довести до стварања и ширења проблема у друштву, као што су: загађење природне средине, мобинг, корупцију и сл. Тако се развија концепт друштвено одговорног пословања (ДОП).

Неке њихове штетне активности по друштво, су изазвале веома бурну реакцију различитих интересних група. Тако се нпр једна од највећих компанија за производњу спортске одеће и опреме компанија „**Nike**“ сустрела са јаким бојкотом потрошача, пошто су „*New York Times*“ и други медији објавили извештај о пракси злостављања радне снаге у фабрикама добављача компаније, средином деведесетих година прошлог века. Наиме, Nike, је 1996. године оптужена је за кршење људских и радних права у страним земљама, пре свега за рад деце у њиховим фабрикама у Пакистану. У року од неколико недеља активисти су се нашли испред свих већих Nike-ових продавница широм САД-а и Канаде. Данас, ова компанија поседује изузетно ригорозне заједничке уговоре који стрикно забрањују присиљавање на рад и рад деце. Међутим, ова компанија и даље осећа последице овог скандала, јер је још увек један део потрошача и пословних партнера повезује са овом темом.

Да друштвено одговорно пословање не мора увек значити и издвајање одређене суме новца уверени су и у компанији **H&M** (Шведска компанија за производњу одеће).

³⁴⁷ Katastrofa koštala BP 50 odsto profita, www.kapital.ba преузето, 12.07.2013.

Њихова политика је да одећу коју не продају поклоне организацијама попут Црвеног крста. Међутим, у време велике економске кризе кад је најбитније понашати се овако и помагати другима они су учинили управо супротно. Оптужени су да су из своје радње у Њујорку бацили непродату робу. Одећа која је избачена на отпад била је уништена, тако да не може да се препрода. Међутим, то што је одећа била уништена онемогућило је оне којима је била преко потребна да је искористе. Овај догађај који се десио у само једној радњи обележио је цео бренд H&M.

Једна од компанија чије се име највише изговара кад је у питању друштвено неодговорно пословање је **Nestle**. Слаткиши које ова компанија производи нису свима слатки и често њихово име оставља горак укус у устима. Највећи део какаоа производи се у Обали Слоноваче и компанија је овде оптуживана за присилан рад и рад деце. Такође, компанија Нестле се нашла на танком леду кад су је оптуживали за агресивну маркетиншку кампању за своје производе за бебе, када су убеђивали мајке да је њихово млеко у праху боље за дете од природног мајчиног млека. Често је ова компанија оптуживана и за коришћење разних штетних материја у својим производима. Због катастрофалних услова рада и екстремно ниских плата у Колумбији су радници организовали велике протесте. Одговор компаније на ове протесте је био отказ запослених који су се жалили.

У Србији 1998.године због неодговорног понашања десила катастрофа ширих размера. Наиме, нишки предузетник је у производњи своје ракије „**Зозоваче**“ користио метил-алкохол, од које се отровало 56 људи, 43 смртно.

Одличан пример неодговорног понашања су и радови влада бивших социјалистичких земаља. Ако узмемо за пример Србију, она ни после више од две деценије не може да досегне БДП из давне 1989.године. Последице такве „одговорне“ политике су видне у сталном сиромашењу грађана Србије.

Примарну одговорност за решавање социјалних и еколошких проблема на нивоу друштва има држава (државна управа). Државна управа је одговорна за карактеристике законско-политичког система сваке земље, тако да различитим прописима и регулативама може приморати предузећа да послују на друштвено прихватљив начин, а становништво да се понаша одговорно према друштву и природној средини и спречи настајање и ширење социјалних и еколошких проблема. Исто тако одговорним понашањем органа државне управе према становништву и одговорним пословањем јавних предузећа држава може изграђивати модел пожељног понашања.

Покретањем и финансирањем великог броја пројеката за решавање друштвених проблема и награђивањем предузећа која овакве пројекте добровољно помажу држава може допринети решавању социјалних проблема и показати становништву и предузећима да ове проблеме сматра битним. Међутим у неким ситуацијама, као што је на пример, пословање мултинационалних компанија, држава не може бити довољно ефикасна у спречавању настајања социјалних проблема. У мултинационалним корпорацијама се процес производње, продаје, плаћања... не заокружује у једној земљи, тако да једна држава не може контролисати њихово комплетно пословање и спречавати штетне утицаје на друштво које оне могу стварати. У исто време, економска моћ и политичка снага мултинационалних компанија, може бити већа од снаге многих држава у којима оне послују, тако да неке државе не могу значајно

утицати на њихово пословање. Многе мултинационалне компаније су, злоупотребљавајући своју економску снагу, као и разлике у законским прописима и привредним карактеристикама појединих земаља, извршавале велики број активности на неморалан и друштвено неприхватљив начин. Такве активности су мултинационалним компанијама носиле огромне профите, али су у исто време створиле велики број социјалних и еколошких проблема широм света.

9.4. Друштвена одговорност јавног сектора

Политиком друштвено-одговорног корпоративног управљања до позитивних ефеката у економији

Као што се очекује од компанија да своје пословање остварују на друштвено одговорна начин, исто се очекује и од саме државе. Многи економски теоретичари, сматрају да је главни узрочник неодговорног пословања компанија управо држава. Тако, услед недовољне законске регулативе, долази до бројних негативних појава у друштву (корупције, излива отпада у окружење...).

Зато, да би спречио негативне ефекте лошег корпоративног управљања, амерички конгрес је након финансијских скандала у Енрону, усвојио 2002. године свеобухватан акт (Sarbanes-Oxley Act) који детаљно регулише сваки аспект корпоративног управљања америчких компанија. Њујоршка берза је усвојила прописе који битно мењају начин финансијског извештавања корпорација и уводи ригорозне санкције за нетачност изнетих података. Све је то утицало да многе компаније изврше ревизију постојеће и уведу нове праксе, политике и програме друштвено одговорног корпоративног управљања.

Нови управљачки приступ је превенција негативним појавама у друштву. Мења се доминантна управљачка парадигма која је дуго господарила економском теоријом и праксом. Она је инкорпорирала у себи тржишни приступ ДОП-у који је био фокусиран на то како на кратак рок максимирати профит. Овај приступ је за последицу имао ескалацију бројних корпоративних скандала са погубним последицама по дугорочни економски и друштвени развој.

Нови управљачки приступ ДОП-у афирмише питање одговорности предузећа, не само за остваривање економских бенефита као примарних у хијерархији циљева предузећа, већ подједнако важних друштвених учинака. С обзиром да друштвени циљеви у суштини имају стратегијску основу и позадину, нови управљачки приступ ДОП-у интегрише економске и друштвене вредности које су кључне за дугорочну одрживост економије и друштва.

Креирање нове вредности почиње са дубоким разумевањем друштвених проблема. Тако, нпр., схватање улагања у пројекат антикоруптивног деловања од стране менаџмента, као инвестиционе активности која ствара вредност за предузеће и друштво (уклањањем препрека одрживом развоју), а не као трошак, постаје пресудно за унапређење дугорочне конкурентске предности.

Интегрисанијем моралних, етичких и правних принципа унутар пословних процеса и стратегија води ка креирању бенефита и за предузеће и за друштво у целини. Реч је о

новој циљној функцији предузећа. Она указује на везу између стварања вредности, одрживог развоја и друштвеног прогреса³⁴⁸.

Предузећа свих величина, економских и финансијских размера, дакле, имају интереса у спречавању и борби против корупције, као и да покажу одлучност да одиграју кључну улогу у тој борби. То другим речима значи добровољно прихватање смерница УН у концепт стратегије и политике ДОП-а, као интегрални део. Добровољно усвајање сета принципа, из глобалног договора УН, од стране компанија представља полазну основу да овај кодекс постане модел друштвено одговорног корпоративног понашања.

Питање је, међутим, да ли су инструменти и механизми, тзв. "soft law" имали приметан утицај на пословну праксу компанија, последњих кризних година, имајући у виду да су смернице у виду „меког законодавства УН“ апеловале на добровољну градњу сета принципа у управљачки концепта (кодекс) и политику ДОП компанија.

Резултати истраживања које је спровео Transparency International-а указује да од близу 500 водећих компанија у свету, њих веома мало транспарентно извештавало³⁴⁹. Према томе, није редак случај да се иза промовисања друштвено одговорног корпоративног управљања прикрива коруптивна пословна пракса. У последњих 10 година велики корпоративни скандали од Artura Andersena i Enrona, до Lehman Brothersa i Simensa³⁵⁰ били су везани за компаније које су спроводиле друштвено одговорну корпоративну праксу. Одсуство обавезе транспарентног корпоративног извештавања је погодновало бујању коруптивне климе. То је допринело да пословне елите игноришу кодекс корпоративне друштвене одговорности и уруше кредибилитет компанија.

Сматра се да политика друштвено одговорног корпоративног управљања неће донети користи друштву ако компаније послују у неадекватно уређеном, нетранспарентном и коруптивном институционалном миљеу.

У таквом амбијенту су нужне системске промене (реформе) на свим нивоима, као и изградња инклузивних институција и увођење етичких стандарда како би се искоренили узрочници ове друштвене пандемије³⁵¹.

У оквиру инклузивног (економског и политичког) институционалног система је могуће сузбити корупцију добровољним промовисањем ДОП праксе. Такав систем охрабрује привредне субјекте да антикоруптивну активност реализују у оквиру остваривања друштвено одговорне корпоративне стратегије и политике. Реч је о промени контекста за обављање пословних активности предузећа на друштвено одговоран начин, односно о промени анатомије и физиологије институционалног система којим се подржава реализација нове циљне функције предузећа (креирање подељене вредности).

Реформа јавног сектора је неопходна и у земљама претендентима да постану чланице ЕУ, међу којима се налази и наша земља. Кључно питање које се поставља као императив овим земљама јесте реформа јавног сектора, односно како учинити да овај

³⁴⁸Šire o tome: Porter, M., and Kramer, M.: "Creating shared value: How to reinvent Capitalism and growth", Harvard Business Review, January-February 2011.

³⁴⁹www.transparency.org (преузето, 04.03.2013.)

³⁵⁰Сименс је уложио 400 милиона евра недавно у унапређење политике корпоративне друштвене одговорности. То је међутим, много мање новца од 1 милијарде евра која се процењује да је Сименс инвестирао у коруптивне радње.

³⁵¹Бацковић Н., Јовановић Г., Корупција као препрека одрживом расту и развоју, Весник, Часопис за теорију и праксу друштвено хуманистичких наука, Београд, бр.2.2013

државни апарат функционише на друштвено одговоран начин. Подсетимо се да је апарат у овим земљама карактеристичан по својој, неуређености, неефикасности и корупцији, односно органу који једини не трпи последице неодговорног понашања. Крајње је време да у ери када је на цени друштвена одговорност, и чиновнички апарат то постане.

Успешна реформа јавног сектора у земљама кандидатима поставља се као задатак број један. Државна управа диктира правила игре. Ако је сама држава одговорна, и остали играчи ће то бити. У супротном, оставља се широк простор осталима да не играју по правилима игре, односно да послују мимо правила DOP-а. Држава је та која обезбеђује на праву заснован организациони механизам путем којег привреда треба да се креће ка све већој регулацији. Једино држава наизменичним системом казни и награда може компанијама стоври амбијент у коме ће DOP бити једино могућ начин пословања за све тржишне актере, па и саму државу. Саморегулишући механизам тржишта постаће остварив тек када државна управа обезбеди услове за његово функционисање.

ЧЕТВРТИ ДЕО

КАКО БИТИ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРАН



IV део КАКО БИТИ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРАН

“Давати новац је једноставна ствар која је у моћи сваког човека. Али, одлучити коме дати, колико и када, и у које сврхе и како, нити је у моћи сваког човека, нити је једноставна ствар”.
(Aristotel)

“Богатство није да нахранимо его, већ да нахранимо гладне и да помогнемо људима да помогну сами себи”.
(Andrew Carnegie)

“Обавеза је сваког човека да да свету барем једнако онолико колико узима од њега”.
(Albert Ajnštajn)

“Корпоративна филантропија више није само давање новца и писање чекова. Данас, филантропија је амбициознија, стратешкија и захтева резултате. Све више и више, програмима корпоративног давања управља се са јасним циљевима, метриком и извештавањем, слично као и у осталим бизнис дисциплинама. Корпоративна филантропија сматра се здравом пословном праксом која је у интересу акционара и интересних група. Често је институционализована као саставни део мисије и праксе компаније.”
Shelly Lazarus, Chairman and Chief Executive Officer,
Ogilvy & Mather Worldwide, New York

“Размишљај о давању не као о обавези, већ као привилегији”.
(John D. Rockefeller)

Друштвено одговоран маркетинг, како је већ назначено, представља концепт управљања компанијом који успоставља равнотежу између задатих економских циљева фирме и њеног ангажовања у друштву. Циљ је, да се обезбеде виши стандарди живљења за људе у предузећу и ван њега, уз одржавање профитабилности. ДОП се поред профитног сектора (предузећа), односи и на државни сектор (органе власти и институције) и непрофитни сектор, односно непрофитне организације и групе. Једноставно речено, од организација се очекује да буде одговорна према друштву, односно, заједници у којој ради, очекује се да не чини акције које нису у интересу друштва (нпр. од индустријских гиганата се очекује да не загађују животну околину

током производног процеса), као и да се активно укључи, односно спроводи акције за побољшање услова живота у друштву³⁵².

Под друштвено одговорним компанијама сматрају се оне које су одговорне према³⁵³:

- Запосленима-обезбеђујући поштовање основних људских права као што су здравствено и пензијско осигурање и разумно радно време
- Пословним партнерима и конкуренцији, држећи се добрих пословних обичаја
- Потрошачима, кроз производњу или продају безбедних и квалитетних производа, по разумним ценама
- Заједницама у којима раде кроз заштиту животне средине, социјалну бригу, одговорно коришћење природних ресурса
- Доприносе решавању општељудских и социјалних проблема и унапређују заједнице
- Унапређивање образовања, уметности и здравља заједнице

Потрошаче данас, не брине само квалитет, доступност, цена производа и услуга, већ имају интересовање за то како се предузећа понашају и шта раде изван сфере производње производа и пружања услуга. Они желе, пре свега, бити сигурни да не доприносе неким предузећима која на било који начин наносе штету друштву, природи или људима. Све је више примера бојкотовања производа и услуга произведених од стране друштвено неодговорних предузећа (сетимо се само компаније Nike). Зато менаџмент предузећа, има задатак да сваку важну одлуку валоризује не само на темељу економских, већ и друштвених учинака. Тиме спроводи само оне акције које повећавају добробит организација, али и читавог друштва. У суштини политике друштвене одговорности предузећа акценат треба ставити на³⁵⁴:

1. Вредности, начела и кодексе понашања. Предузећа која послују успешно, имају добру организациону шему система управљања, у друштвено одговорном деловању по правилу имају формулисане властите системе вредности и начела на основу којих доносе кодексе понашања.
2. Праћење, мерење и извештавање. С обзиром на захтеве актера који постоје везано за информације и транспарентност, у порасту је број извештаја које предузећа јавно објављују о свом пословању као и тренд извештавања који укључује како економску, тако и ширу, друштвену димензију.
3. Вођство-успешно спровођење друштвене одговорности, потстакло је процес у којем вођство предузећа постаје кључни актер унутар самог предузећа, али и у ширем друштвеном контексту.
4. Партнерства-као облик ангажовања разних актера око заједничког циља, подразумева поверење, одговорност, отвореност према новим знањима и координацију са различитим секторима.
5. Корпоративну филантропију, на овај начин, предузеће организују систем разних давања.

Како пословати на друштвено одговоран начин? Најтеже питање од свих са којима се суочава менаџмент при дефинисању мисије пословног система. Друштвено одговоран

³⁵² Корпоративна филантропија као улагање, www.faktcg.org (преузето, 12.10.2012.)

³⁵³ www.bcif.org (преузето, 12.10.2012.)

³⁵⁴ Миленковић, Б., Ћосовић М., Станковић, С., Друштвена одговорност предузећа-императив савременог менаџмента, Међународна конференција, Крушевац, 2010., www.fimmanager.edu.rs (преузето, 11.05.2012.)

маркетинг је много више од спонзорства, донација и филантропије. Да би компаније пословале на друштвено одговоран начин, морају се спроводити и низ других активности.

Три типа друштвено одговорног пословања

Први и основни вид друштвено одговорног пословања многих фирми је филантропија, добротворне акције и коришћење корпоративних ресурса да би се „чинио добро“ (нпр. донације, друге добротворне активности или омогућавање запосленима да се баве волонтерским радом) и корпоративни волонтаризам. Ове активности стоје изван редовног пословања фирме и од њих се не очекују директне пословне добити. Индиректно, компанија може тежити да минимализује неку интрузивну меру владе или да побољша репутацију компаније.

Други приступ одликује се интеграцијом друштвено одговорних аспеката у само пословање, при чему предузећа покушавају да комбинују одговорност са основним пословним делатностима. Поштовање етичких стандарда саставни је део пословних активности компанија, као и вођење рачуна да инструменти маркетинг микса буду формулисани на друштвено одговоран начин. Потребно је да производи буду безбедни за употребу, без планиране застарелости и варљивог паковања, дискриминације и дампинг цена, задирања у приватност потрошача, агресивне продаје...

Трећи тип друштвено одговорног пословања базира се на енергетској или материјалној ефикасности као и технологијама које користе одрживе изворе енергије. Компанија покушава да развије нове пословне подухвате како би ублажила еколошке или друштвене проблеме, истовремено повећавајући приходе предузећа.

1.Филантропија (шта она заправо представља?)

Први и основни вид друштвено одговорног пословања многих фирми је филантропија, добротворне акције и коришћење корпоративних ресурса да би се „чинио добро“ (нпр. донације, друге добротворне активности или омогућавање запосленима да се баве волонтерским радом). Филантропске активности стоје изван редовног пословања фирме и од њих се не очекују директне пословне добити. Индиректно, компанија може тежити да минимализује неку интрузивну меру владе или да побољша репутацију компаније.

У најширем смислу речи, под филантропијом³⁵⁵ се подразумева давање новца за различите добротворне активности. Филантропија се може представити и објаснити на много начина. Дефиниција Окфордског речника филантропију приказује као "подстицај за добротворну акцију", супротну егоизму. Овде се под филантропијом подразумева добровољни индивидуални чин или групно давање с циљем улагања у опште добро. То се односи на индивидуалне или групне донације организацијама (задужбинама или невладиним организацијама) које каналишу та средства како би постигли различите вредне циљеве. "Опште добро" може бити унапређено кроз бројне разнолике активности, укључујући истраживања, здравство, образовање, уметност, културу, отклањање сиромаштва и др, све са циљем побољшања квалитета живота у селу, заједници или земљи. Најчешће се схвата као начин да се директно утиче на позитивне промене. У почетку је термин филантропија коришћен да опише благодатност према заједници (изворно значење је "човекољубље"). Међутим, значење се мењало кроз историју, и данас је релативно широко прихваћено да је филантропија назив за добровољну акцију за опште добро³⁵⁶.

Филантропија представља главни извор прихода за читав непрофитни сектор. Сам сектор се значајно увећао широм света током протеклих двадесет година (током протеклих година број запослених се у вом сектору увећао за преко 20%). У Европи данас има велики број фондација које се углавном баве образовањем, здравством. Шведска је водећа земља по броју фондација, а затим следе Данска, Велика Британија, ...Данас се обим давања европских фондација креће у опсегу од 350 милиона до 1,5 милијарди америчких долара.

Србија као стара европска земља такође има дугу историју филантропије, нарочито је позната по традицији задужбинарства. Србија је крајем деветнаестог века, 1896 године донела Закон о задужбинама. Оснивачи фондова (формираних најчешће при Академији наука и Универзитетима), били су људи из свих слојева Србије. Оно што их је повезивало је заједничка мисао да сваки вид потпоре коју су давали културним друштвима, школским заводима и научним установама су сматрали као своју религијску и родољубиву обавезу, као и потребом да се нешто врати заједници у којој су радили и живели. То се може у правом смислу окарактерисати као друштвено одговорно понашање.

³⁵⁵Реч потиче од грчке речи *philos*, пријатељ, и *anthropos*, човек, и преводи се најчешће као добра воља према људима, улагање напора ради побољшања квалитета живота људи. Филозофи су истинском филантропијом и умећем даривања сматрали давање правога дара правој особи, у право време, и на прави начин. Такво нешто се сматрало великим духовним умећем. Тако је Маимонид, велики јеврејски филозоф из 12. века, навео осам нивоа даривања: Највиши је био помоћи некоме тако да му се да посао који ће му омогућити да зарађује за живот; Након тога долази даривање оних у стању потребе на начин да прималац не зна од кога дар потиче, а дародавац не зна ко је прималац; Испод тога је је даровање кад дародавац зна кога дарива, али прималац не зна ко је дародавац; Затим следи дар где и дародавац и прималац знају ко је онај други; Пети је ниво даривања када дародавац уручује дар сопственом руком; Потом долази случај где дародавац дарује након што је замољен; Следи случај у којем дародавац даје мање него што може; И на крају, на најнижем нивоу је облик даривања који се не врши драге воље...(Извор:Корпоративна филантропија као улагање, www.faktcg.org, преузето, 12.10.2012.)

³⁵⁶Robert Payton, *Philanthropy as a Concept*, 1987 PaytonPapers.org, преузето, Корпоративна филантропија као улагање, www.faktcg.org, (преузето, 12.10.2012.)

Према спроведеним истраживањима јавног мњења, утврђено је да у српском народу и даље постоји традиција давања која је веома жива, иако економска ситуација у којој живи наша нација није нимало добра. Наиме, 60% становништва се изјаснило да је више од једног пута дало донацију. Иако су веома лоше информисани о филантропији, сматрају је веома важном темом, и сматрају да треба уложити много више напора како би се развила домаћа филантропија. То очекују од свих друштвених актера, од владе, преко медија до непрофитних организација. Од владе очекују да посредством законских подстицаја наведу друштво на филантропију, од медија очекују боље извештавање о овој теми, а сматрају да непрофитне организације узму веће ангажовање. Велики број грађана је свестан чињенице да је у Србији знатно мање развијена филантропија него у земљама ЕУ. Сматрају да разлози леже превасходно у: лошој економској ситуацији, неповерењу грађана, недостатку свести, и правном окружењу које недовољно стимулативно делује на филантропију.

1.1. На које начине компанија може давати?

У циљу реализације концепта друштвено одговорног пословања компанија настоји да пружи разне видове помоћи заједници и окружењу. Као засебан вид пружања помоћи заједници су разни облици давања од стране компаније. Она може да спонтано одговори на све захтеве које добија³⁵⁷. Постоје неколико начина на основу којих компанија може донети одлуку о помоћи, и то:

- **на основу јавних конкурса и унапред предвиђених услова.** Компанија на основу унапред утврђених приоритета и критеријумима утврђује коме ће додељивати новац и на основу тога се одлучује на расписивање јавног конкурса. Том приликом трошкови овог начина давања укључују не само средства које компанија планира да додели, већ и оперативне трошкове који прате цео процес (прикупљање пријава, процена, селекција, склапање уговора и праћење резултата пројеката који су добили подршку).
- **Посредством оснивања сопствене фондације.** Овај вид давања представља један од најефектнијих. Уколико се компанија определи за овакав начин давања, она стратешки осмишљава предмет фондације, и одваја део средства за оснивање фондације, запошљавање људи који ће у фондацији радити и обезбеђује средства за континуирано вођење фондације.
- **бира једну или више партнерских организација** Овим начином компанија обезбеђује средства за пројекте којима се те организације баве. Предузеће сарађује са партнерском фондацијом на конкретном пројекту. Уколико се определи за овакав приступ, компанија се у принципу одлучује за ангажовање професионалне помоћи у циљу расподеле одређених средстава. Она доноси одлуку о томе које су области предмет њеног инвестирања и које су јој циљне групе, док се професионална партнерска фондација бави целим процесом администрације.

³⁵⁷ Већина компанија добија писма са захтевима за помоћ у различите сврхе, и може одлучити да их решава онако како их прима: може помоћи свима, већини, или само неким од њих. Најчешћа питања на које компанија наилази у свом раду су типа: како знати који пројекат стварно завређује помоћ и како се одлучити шта је приоритет.

1.2. Корпоративна филантропија

Филантропија или човекољубље означава добру вољу да се помогне ближњем своме. Док се некада под филантропијом подразумевао религиозни захтев и врлина, данас се подразумева активан напор да се промовише људска добробит. Данас се термин филантропија најчешће употребљава како би се описало давање од стране организације (било профитне или непрофитне). Други назив који се појављује као синоним за филантропију је добротинство, и дешава се да га овај израз често замењује. Међутим, овде треба нагласити да се ради о два различита појма. Добротинство се пре свега користи како би се описала хуманитарна помоћ, а израз филантропија обухвата шири спектар разних видова давање и подршке, као што је подршка култури, науци, заштити животне средине, цивилном друштву као и развоју демократије.

Филантропија се најчешће може схватити као³⁵⁸ :

- организована,
- индивидуална и
- корпоративна филантропија.

Када се говори о организованој филантропији тада се мисли на мрежу фондација и/или других непрофитних организација. Под индивидуалном филантропијом посматрамо добротворни рад неког појединца, док корпоративна филантропија означава подршку непрофитним акцијама/иницијативама или организацијама, од стране компанија, у новцу, производима или услугама.

Корпоративна филантропија представља део концепта друштвено одговорног пословања и један је од начина на који компанија може успешно и јасно да покаже своје вредности и уверења запосленима и партнерима, као и клијентима и јавности. Дајући подршку у новцу, производима или услугама, компанија заправо показује да разуме потребе шире заједнице и друштва у којем ради³⁵⁹. Корпорације најчешће донирају новац, али могу донирати и коришћење просторија компаније, имовину, услуге или подршку у рекламирању. Неке корпорације формирају волонтерске групе међу запосленима, у оквиру којих они део свог радног времена издвајају за рад на одређеним пројектима. Корпоративним давањем често руководе саме корпорације, или то може да се обави и кроз посебну фондацију те компаније.

Корпоративна филантропија представља и стратегију, и треба је разликовати од спонзорства. Стратешко приступање корпоративној филантропији укључује: идентификовање циља давања, промене које компанија жели да направи и поруке коју жели да пошаље; идентификовање начина за давање који ће омогућити да се уложена средства искористе ефикасно и на најбољи начин одређивање ресурса који ће се усмерити на спровођење стратегије³⁶⁰. Спонзорство представља пословни однос између компаније и другог субјекта, и подразумева услугу или акцију у замену за новац или неки други ресурс, а корпоративна филантропија као што смо навели представља стратешки одговор на потребе заједнице и друштва.

³⁵⁸ Корпоративна филантропија као улагање, www.faktcg.org(преузето, 12.10.2012.)

³⁵⁹ исто

³⁶⁰ исто

За корпоративну филантропију постоји све већи број заинтересованих људи³⁶¹. То су пре свега:

- Потрошачи и клијенти – сва европска и светска истраживања, која су спроведена веома детаљно, показују да друштвено одговорно пословање представља значајан фактор утицаја на понашање потрошача.
- Запослени и партнери – према истраживањима, лојалност запослених компанији се повећава не само побољшањем радних услова и стандарда рада, већ и подстицањем активног учешћа запослених у добротворним пројектима. Друштвено одговорно пословање, укључујући и давање, може бити један од разлога на основу којих високо образовани професионалци одлучују да се запосле у одређеној компанији.
- Јавност и јавни службеници – активности предузећа у филантропској сфери занимају и „креаторе јавног мњења“. Добро смишљена стратегија давања, као део концепта општег понашања компаније, може да ојача њену позицију на регионалном и локалном нивоу.

Уколико организације цивилног друштва желе да имају користи од друштвено одговорног пословања и корпоративне филантропије морају бити способне да развију ефективне односе са корпорацијама. Неопходно је разумети различите облике партнерства које су развиле организације цивилног друштва, а које класификују Kourula и Halme (2008) у својој типологији. Према њима постоји осам врста ангажовања³⁶².

1. *Спонзорство*. Компанија пружа финансијску подршку неком добротворном друштву или НВО. Ово се односи на најкласичнији тип корпоративне филантропије.
2. *Консултације у погледу исте теме*. Компанија консултује исти НВО о одређеној теми, на пример, утицај неког њиховог производа на животну средину. Овакве консултације могу водити стварању дугорочне сарадње или могу креирати мрежу на коју НВО може да се ослони у будућности.
3. *Сарадња на истраживању*. Компанија и НВО заједнички реализују истраживачке пројекте. У истраживање су тако укључена и гледишта компаније и гледишта НВО.
4. *Обука запослених и/или волонтерски рад*. Представници НВО су позвани да обуче запослене у предузећу у одређеним областима или запослени у предузећу
5. *Издавање сертификата или еколошких налепница*. НВО издају сертификате да производ или услуга компаније задовољава одређене еколошке и/или друштвене стандарде. То побољшава имиџ фирме, а НВО остварују директан приход.
6. *Систематски дијалог*. Компанија води систематски дијалог, као што су организовања округлих столова са НВО или носиоцима других врста интереса. Овај облик партнерства помаже да се развије размена знања, корпоративна одговорност и транспарентност.
7. *Заједнички пројекти/програми*. Предузеће и НВО сарађују на једном пројекту на конкретним активностима и циљевима (а не само на истраживању) или сарађују у оквиру програма којим је обухваћено више пројеката.

³⁶¹ исто

³⁶² Kourula, A. & M. Halme: 2008, 'Types of Corporate Responsibility and Engagement with Nongovernmental Organizations: An Exploration of Business and Societal Outcomes'. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society 8, 557 – 570.

8. *Стратешка партнерства.* Компанија и НВО потписују споразум о партнерству и усаглашавају заједничке циљеве. Постоје и други облици ангажовања, али на основу ове листе може се створити општи утисак како НВО и корпорације могу да сарађују једни с другима. Да би НВО развиле партнерства са корпорацијама у обостраном интересу, оне морају да буду у стању да успешно преговарају о условима тог партнерства.

1.3. Пејзаж корпоративне филантропије

Корпоративна филантропија, као што смо већ и назначили, представља једну од кључних компоненти ширег концепта друштвено одговорног пословања и подразумева подршку компанија непрофитном сектору путем разних видова донација. За остваривање ових циљева компанија може формирати сопствену фондацију, али може и развити програм давања грантова унутар фирме. За који вид давања се компанија одлучи, она овим видом давања обезбеђује ресурсе у сврху општег добра.

Како оба ова вида корпоративног давања изискују људске ресурсе и велико искуство у области селекције, доделе грантова и мониторинга³⁶³, велики број компанија се одлучује да раде преко посредника. Сами посреднички ентитети, су у принципу непрофитне фондације, које су поуздане и имају знања из поменуте области. Наравно, компаније задржавају право избора области коју ће подржати или конкретне територије.

Многобројне америчке фондације са великом репутацијом, попут Рокфелера, Келога и Форда, настале су захваљујући задужбинама генерација корпоративних филантропа са почетка прошлог века. У Европи, корпоративна филантропија се развила знатно касније, углавном због постојеће подршке власти социјалним програмима³⁶⁴. У данашњим условима када се држава повлачи из многих аспеката економског, друштвеног и културног живота, нарочито приватни, али и непрофитни сектор се све више ангажују на обезбеђивању добара и услуга својим заједницама.

Иако су корпоративна давања, ранијих година, превасходно била усредсређена на области које су директно повезане са пословним активностима корпорације, временом се тежиште преносило на бренд и имиџ компаније у јавности. Основни покретачки мотив за све израженију филантропију у Европи долази са тржишта, из очекивања које имају заинтересоване стране, али и од локалних и централних власти. Постоје компаније које верују да потрошачи желе производ који доприноси развоју и благостању заједнице где је произведен. У корпоративном давању данас преовлађују неновчана давања, као и разни видови волонтирања у заједници од стране запосленог компанијског особља. Ако се сагледа подршка коју пружа компанија секторима „здравствене и социјалне“ услуге су главни приоритет, и чине око 40% давања компаније. Такође, све израженији тренд у домену јачања бренда, остварује се путем повезивања индустријског сектора са неком добротворном компанијом. Новија тенденција огледа се и у повезивању корпоративне филантропије са оствареним приходом од продаје производа и услуга, тзв. „потрошачка филантропија“ (један део

³⁶³ BCIF-SMART partnerstvo, www.RBInewsletter.rs (преузето, 04.05.2009)

³⁶⁴ исто

од остварене продајне цене издваја се за претходно назначену добротворну сврху или за добротворну организацију).

1.4. Награде у корпоративној филантропији

Избор критеријума којим се мери утицај корпоративне филантропије, за већину стручњака повлачи опсежну дебату. Сви су сагласни у једном: добро осмишљен и имплементиран програм корпоративне филантропије може унапредити постојеће односе са заједницом и клијентима, запосленима, стејкхолдерима, као и имиџ компаније. Међутим, ти фактори и успостављање поменуте везе представљају колосалан изазов. За неке компаније, процена корпоративне филантропије потиче из утицаја датих програма на друштво у домену побољшања квалитета живота у заједницама где њихови актери живе (запослени, клијенти, и др.). За друге, много је важније да се евалуира директна корелација између кључних пословних циљева и активности из програма корпоративне филантропије.

Фондације у циљу одавања признања доприноса компанијама за филантропију, установљавају разне облике награда. Основни мотив при селекцији програма је капацитет дате компаније, која она има у оствареним дугорочним партнерствима са неком непрофитном организацијом. Незаобилазан критеријум којим се користи жири, везан је за размишљање компаније, у смислу да ли је остварена филантропија резултат жеље да се „инвестира у друштво“, или се ради о „улагању у заједницу“, или пак о маркетиншком механизму, ПР алатки, или спонзорству. Очигледно, идеалан однос у програму корпоративне филантропије где се сви појављују као добитници, остварује се када се пословна активност уклопи са филантропским интересима, при чему он функционише као делотворан утицај на заједницу, али и као пословно улагање.

1.4.1. Два различита примера награда за корпоративну филантропију

Корпоративна филантропија, како је већ констатовано, остварује се путем разних видова донација непрофитном сектору. Како би је стимулисале, многе европске земље осмислиле су разне видове награда. Посебно специфични и интересантни системи награда долазе из Швајцарске и Чешке Републике, које имају два карактеристична примера награда за корпоративну филантропију.

У Швајцарској се одржава Конференција под називом **Humagora конференција&награда**. Ова конференција окупља компаније и удружења ради истраживања нових облика партнерства, ради организовања дискусије о питању друштвене одговорности. Догађај организује непрофитна организација *Philas* (има седиште у Женеви) која промовише и помаже стварању ДОП-а у компанијама, а све спонзорише швајцарска банка *Lombard Odier Darier Hentsch*, заједно са *Bilanom*, економским магазином на француском језику. Конференције се одигравају у Женеви, уз присуство националних и међународних корпорација као и добротворних организација. Од учесника се тражи да гласају за корпорацију и за добротворну организацију за које сматрају да су предложили најоригиналнија и најиноватнија партнерства.

Критеријуми који се користе за избор су:

- релевантност потреба које покрива партнерство
- релевантност предности за компанију и НВО (ситуација у којој сви добијају)
- утицај пројекта на заједницу

Награда пружа прилику да се кроз интерактивне изложбе, дискусије и састанке укаже на многоструке начине посредством којих приватни сектор може сарађивати са друштвеним, хуманитарним и еколошким асоцијацијама.

У Чешкој је од 1997. године установљена **награда Via Vona**, коју додељује *Via fondacija-Nadece via*, заједно са *Citibank u Citigroup* фондацијом и у партнерству са *Фондацијом sa цивилно друштво*. Награда се додељује у форми признања за филантропска дела компанијама и појединцима које већ дуже време снажно подржавају рад непрофитних организација³⁶⁵. Она представља једну од две награде за филантропију које се додељују у Чешкој Републици. Друга је ТОП Награда за корпоративне филантропе а додељује се фирмама које су донирале највећи финансијски прилог у добротворне сврхе.

1.5. Корпоративна филантропија у Србији

Српске компаније, нарочито оне са домаћим капиталом, нису још увек интегрисале стратегију корпоративног давања у властито пословање: оне додуше дају прилоге у различите сврхе, од случаја до случаја, и указују да су спремне да се активније укључе у развој локалне заједнице. Важећи критеријуми за доношење одлука односе се на: конкретност акција, видне резултате и позитивна искуства у ранијем добротворном раду. Препреке су везане за недостатак координиране акције која би омогућила већем броју донатора да алоцирају мања средства, недостатак правне регулативе које би поједноставила процедуру за донацију као и одсуство пореских олакшица.

Можемо рећи, да су српске компаније, још увек неискусне у заснивању партнерства са Трећим сектором. Напори, време као и уложена креативност у формулацији јасне филантропске стратегије, може послужити као израз суштинских вредности које карактеришу компанију, а може допринети и диверзификацији производа. Са друге стране, непрофитне организације треба да подстичу комуникацију са пословним сектором како би упознале вредности, циљеве и имиџ компанија које намеравају да сарађују са њима, и да би на адекватан начин припремиле адекватне предлоге тим компанијама. Такође, требају објаснити компанијама зашто би требало да имају интересе за сарадњу са непрофитним сектором, као и које су то користи од партнерства. Потребно је успоставити унакрсну сарадњу у којој сви добијају, а нико не губи.

Према истраживању које је спроведено од стране Балканског фонда за локалне иницијативе (BCIF) (уз финансијску подршку Америчке агенције за међународни

³⁶⁵Процедура добијања награда почиње од номинације коју дају чешке непрофитне организације, а победнике одређује независни жиори

развој (USAID)), у партнерству са Институтом за одрживе заједнице (ISC) и у сарадњи са агенцијом IPSOS Strategic Marketing³⁶⁶, у току новембра и децембра 2012. идентификовани су ставови грађана и компанија у Србији према давањима за опште добро, и прикупљени подаци о најистакнутијим актерима, моделима и праксама филантропских давања.

Главни налази спроведеног истраживања указују на који начин грађани Србије доживљавају филантропију. Они је и даље посматрају, пре свега, као хуманитарну помоћ и помоћ социјално угроженим групама и појединцима. У складу са оваквим ставом, „добротворно давање” и „доброчинство” су изрази који су грађанима најближи када је у питању давање за опште добро (као изразе који су им најближи наводи их 57% и 25% по редоследу навођења). Само њих 13% наводи да им је најближи израз „брига о заједници”. „Филантропија” је грађанима страни израз и користи га само 4% грађана³⁶⁷. Истраживање које је спроведено, даље говори, о ставу грађана Србије, уопште према разним видовима давања. Наиме, они сматрају да постоји развијена традиција давања, као и спремност грађана да дају за опште добро, али са друге стране, они сматрају да се овој области не придаје довољно значаја, недостају адекватни подстицаји за давање, па су стога филантропске активности на веома ниском нивоу.

Што се тиче представника компанија, истраживање које је спроведено указује да су и оне мишљења као и грађани. Сматрају да је помоћ угроженима првенствени циљ акција за опште добро, међутим, оне знатно већи значај придају акцијама које доприносе општем развоју заједнице. Ипак, међу њима постоји значајна разлика у схватању, пре свега, самог значаја филантропије. Оне компаније које немају праксу давања (практику да бар једном годишње издвајају за опште добро), као и оне које праксу давања реализују по *ad hoc* принципу (давања за појединачне пројекте без јасно дефинисане стратегије) у односу на оне које имају дефинисану стратегију давања, придају већи значај давањима за опште добро, а мањи општем развоју заједнице (у том погледу су ближе ставовима просечних грађана). Насупрот њима, компаније које имају стратегију давања, придају већи значај акцијама за опште добро које доприносе општем развоју заједнице (76%). „Теоријски, филантропија треба да буде схваћена као развој заједнице... За ово треба имати свест о дугорочном улагању. Али понекад је лакше реаговати када је нека тешка ситуација, људи тада емотивније реагују. (представница међународне компаније са стратегијом давања).”³⁶⁸ Резултати истраживања упућују на следеће³⁶⁹:

- и грађани и компаније заједничког су става да је тренутно *стање у филантропији незадовољавајуће*, да је то углавном последица економске кризе и апатије у друштву, али да потенцијал за развој има. Неопходно их је стимулисати на активности за опште добро већим ангажманом медија и државе, изменом законодавног и пореског оквира, развоја стандарда за транспарентност и обезбеђивање повратних информација о токовима прикупљеног новца и резултатима подржаних акција.

³⁶⁶ Индивидуална и корпоративна филантропија у Србији, IPSOS Strategic Marketing, децембар 2012. године, www.tragfondacija.rs (преузето, 14.07.2013.)

³⁶⁷ исто

³⁶⁸ исто

³⁶⁹ исто

- грађани показују *неповерење према организацијама и фондацијама цивилног друштва*, нарочито када је располагање прикупљеним средствима у питању. Када је реч о компанијама, оне праве разлику између организација и фондација цивилног друштва, више поверења имају према фондацијама и изражавају спремност да подрже и организације и фондације, при томе су мишљења да оне претходно треба да унапреде свој рад и транспарентност, квалитет предложених акција, као и квалитет комуникација са пословним сектором.
- представници компанија у порукама које би упутили актерима и потенцијалним актерима у области филантропије, заједнички *истичу значај континуираног подизања нивоа свести о значају филантропије и подстицања филантропских активности* помоћу дијалога, едукације и примера успешних пракси. Компаније често истичу да је филантропија заједнички циљ и од актера из свих сектора очекују више синергијског ангажмана и партнерских односа.³⁷⁰

1.6. Многоструке користи од корпоративне филантропије

Корпоративна филантропија, остварује позитивне ефекте на појединце, заинтересоване стране и ширу друштвену заједницу, али такође, утиче позитивно и на компанију које се налази у улози донатора. Користи од корпоративне филантропије за компанију су бројне и огледају се у:³⁷¹

- Унапређењу корпоративне репутације;
- Побољшавању односа са кључним актерима
- Унапређењу препознатљивости брэнда;
- Креирању здравијег потенцијалног потрошача;
- Грађењу лојалности запослених и клијената.

За заинтересоване стране користи³⁷² су такође видне и огледају се у:

- Изграђивању ангажмана за запослене;
- Развијању доприноса будућој радној снази;
- Повећавању разумевања сарадника за различитости;
- Снажном осећају за заједницу и друштвене обавезе;
- Снажном осећају поноса и одговорности.

И заједница има вишеструке користи од корпоративних филантропа³⁷³. То су:

³⁷⁰ „Треба сви заједно да се удружимо и да радимо и на промоцији и на едукацији, и на свесности о значају филантропије. Сваким потезом можемо да дајемо. Тиме показујемо оним другима, који се још нису укључили у давања, да је то лако, да лако могу да постану део друштва које даје. Највећи бенефит је што људи дају и добро се осећај ако дају. Без великих звона. Коришћење нових технологија даје и нове могућности које треба искористити. Сви треба да урадимо још више на пољу корпоративне филантропије. Иностране компаније доносе предност у том смислу што дају пример другачијег стандарда саме организације, односа према запосленима... Активности ка споља раде на друштвено одговорнији начин, па могу бити добра пример нашим фирмама. Важно је не одустати. На путу до остваривања визије увек има препрека, али се не треба обесхрабити. Корпоративно волонтирање је једна од наших акција. Поента је да људи који учествују у томе осећају да је то добра ствар, а не да су ту зато што их је неко натерао на то. Треба се запитати зашто то радимо, шта желимо да постигнемо... Разумевање је резултат оваквих акција. Када би свако од нас урадио мало – то би на друштвеном нивоу било много, треба да се промовише солидарност и неопходност узајамног помагања. Оно што данас зовемо филантропијом, у Србији је постојало одувек и ми смо и пре показивали солидарност према свима... Потребно је да имати мало новца и доста морала, а то је довољно да се неком помогне“ (Извор: Индивидуална и корпоративна филантропија у Србији, IPSOS Strategic Marketing, децембар 2012. године, www.tragfondacija.rg, преузето, 14.07.2013.)

³⁷¹ BCIF-SMART partnerstvo, www.RBInewsletter.rs (преузето, 04.05.2009.)

³⁷² исто

- Унапређен квалитет живота за бројне чланове заједнице;
- Обезбеђени ресурси за НВО-е које помажу запосленима;
- Ублажени социјални проблеми заједнице;
- Повећани финансијски доприноси.

2. Волонтирање у заједници (корпоративни волонтеризам)

Термин "корпоративни волонтеризам"³⁷⁴ означава сегменат друштвено одговорног пословања компаније. Представља заправо сервисно деловање компанија у заједници, путем организованог укључивање волонтера из предузећа у активности које су планиране, организоване и извршене од стране запослених и одобрене од стране менаџмента. Њиме се стварају нарочити бенефити за компанију, запослене, као саму и заједницу³⁷⁵. Посебно се истичу разлози³⁷⁶ зашто компанија подстиче и подржава корпоративно волонтирање:

- Оне корпоративни волонтеризам посматрају као ефикасно средство у испуњу веће **посвећености корпоративном грађанству**, и као израз давања, односно повратног улагања у заједницу у којој компанија послује;
- **То је део њихове корпоративне културе.** За већину компанија, лична посвећеност остварена корпоративним волонтирањем (било да је директна или индиректна) представља део веће посвећености, што појединце чини корпоративним грађанима. Корпоративни волонтеризам као упечатљиву карактеристику вредности компаније види у ангажману у заједници, што повратно утиче на повећње вредности компаније, њеном разликовању у односу на друге компаније, и оно најбитније, дистанцира их од конкуренције.
- **Задовољава њихова очекивања.** Неке компаније, вредност и значај подржавања корпоративног волонтирања дефинишу у својим развојним документима-то представља додатну потврду вредности волонтерских активности за компанију.

Последњих година, све је већи број фирми које подстичу и подржавају волонтеризам. Компаније су свесне чињенице да тиме постају конкурентније на тржишту, такође, сматрају да њихови волонтерски програми поред значаја за локалну заједницу (чине је бољим местом за живот и рад), утичу и на стварање бољег радног амбијента у предузећу. Овим путем, компанија ствара већи број могућности и погодности за своје запослене, као и за њихова очекивања.

³⁷³ исто

³⁷⁴ **волонтерство** (волонтеризам, волонтирање) представља непрофитну и неплаћену активност којом појединци и појединке, самостално или у оквиру неке групе или организације, доприносе добробити своје заједнице или целог друштва. Волонтирање се јавља у разним облицима: од традиционалних обичаја узајамне самопомоћи до организованог деловања заједнице у кризним периодима. Волонтирање укључује и покушаје сузбијања сиромаштва и помоћи у спречавању и заустављању сукоба. "Волонтерство (или добровољни / драговољни рад) један је од камена темеља цивилног друштва јер оживљава најплеменитија стремљења човечанства: заузимање за мир, слободу, могућност избора, сигурност и правичност за све људе". www.wikipedia.org преузето, 14.07.2013.)

³⁷⁵ www.angazujse.info преузето, 10.06.2011.)

³⁷⁶ исто

Програми корпоративног волонтеризма непосредно утичу на повећање лојалности запослених, већу продуктивност, ниже трошкове, расту угледа компаније а тиме стварају и реалне вредности за акционаре, односно власничку структуру, и доводе до повећања профитабилности³⁷⁷. Директно утичу на повећање свести грађана, партнера, финансијера (циљне групе), за компанију и њене производе, повећавају лојалност а тиме и ниво остварне продаје.

Свакако један од најучесталијих бенефита за компаније, када посматрамо корпоративни волонтеризам, је повећана способност фирме за регрутацију и задржавања најталентованијих на тржишту рада. Корпоративни волонтерски програми стварају запосленима могућност за интеракцију на другачији начин, ван радног места, у ситуацијама које могу да побољшавају професионалне односе³⁷⁸. Корпоративни волонтерски програми стварају повећан морал запосленима на радном месту, али и јачају њихову лојалност према компанији.

Корпоративни волонтеризам такође, повећава професионалну и управљачку способност компаније. Ови програми утичу на изградњу и усавршавање бројних професионалних и лидерских вештина попут: планирања, организовања, комуникација, решавање проблема, доношење одлука. Многи корпоративни лидери верују да волонтерски програми имају потенцијал да подстакну и подигну енергију запослених и мотивацију за укључење у развој своје заједнице и ван задатог корпоративног волонтирања.

Волонтирање као специфичан модел друштвеног ангажовања компанија поседује и огроман потенцијал у спровођењу активности усмерених на смањење сиромаштва, одрживи развој и социјалну инклузију³⁷⁹.

2.1. Корпоративни волонтеризам у Србији

Иако концепт друштвено одговорног пословања, као и сам корпоративни волонтеризам која је његова продужена рука, није на завидном развојном нивоу у Србији, не може се рећи да у овом домену не постоје бројне активности. Наиме, Форум пословних лидера Србије, као прва мрежа друштвено одговорних компанија, у сарадњи са Смарт колективом спроводи програме корпоративног волонтирања у Србији, чиме даје велику инспирацију и подршку пословном сектору за укључивањем њихових запослених у локалну заједницу, како би се урадиле позитивне промене на обострано задовољство³⁸⁰.

³⁷⁷ исто

³⁷⁸ Уче их како раде боље заједно и како да постигну заједнички циљ или заврше одређени задатак.

³⁷⁹ Социјална (друштвена) инклузија - укљученост дефинише се као процес који омогућава да они који су у ризику од сиромаштва и социјалне искључености добију могућност и средства која су потребна за пуно учешће у економском, друштвеном и културном животу и постизању животног стандарда и благостања који се сматрају нормалним у друштву у којем живе. Социјална укљученост осигурава веће учешће грађана у доношењу одлука што утиче на њихове животе и остварење основних права. Извор: Влада Републике Србије, Праћење социјалне укључености *Србије*, www.zadecu.org, преузето, 07.05.2013.)

³⁸⁰ „Због све веће потребе за укључивањем запослених у решавање проблема локалних заједница у Србији, Форум пословних лидера Србије покренуо је програм волонтирања запослених са циљем развоја корпоративног волонтирања - укључивањем запослених у компанијама у иницијативе локалне заједнице. Они постају део њихових волонтерских акција: „Дан за заједницу“ или „Наш град“, чији је специфичан циљ јачање међусекторских партнерстава, развој локалних заједница у

Форум пословних лидера представља део међународне ENGAGE мреже³⁸¹ која је располажући квалитетом свог програма привлачи познате светске корпорације. Програм се данас налази у више од 30 земаља, посредством националних мрежа великих компанија и брокерских организација које изналазе најефикаснији систем ангажовања запослених у различитим активностима које су од значаја за саму заједницу. „Мисија ENGAGE програма је да инспирише и подржи компаније у развијању одрживих програма улагања у заједницу и да помогне посредничким организацијама да ефикасно сарађују са партнерима из пословног сектора, обезбеђујући им умрежавање, све потребне алате и стручну помоћ“³⁸² Искуства овог програма, а посебно искуства словачке ENGAGE групе као једне која је најактивнија у Европи, дају добар пример Форуму пословних лидера Србије у успостављању ENGAGE групе у Србији.

За протеклу 2012. годину уручене су и бројне награде у области корпоративног волонтирства. Награду за корпоративно волонтирање за 2012. годину у категорији *Најбољи програм волонтирања* добила је банка *Societe Generale Srbija* за програм „Инклузивна академија“, који има за циљ да особама са инвалидитетом омогући унапређење вештина, као и подизање капацитета за запошљавање на вишем нивоу. У категорији Најуспешније партнерство у локалној заједници, која додељује награде за успешна партнерства која настају између компанија и непрофитних организација приликом реализације програма волонтирања. Добитници за протеклу 2012.годину су *Credit Agricole Srbija* и *Metro Cash & Carry* за заједнички програм под називом „Магични доручак“, који се спроводи у оквиру партнерства са организацијом „Банка хране“ и скреће пажњу на неопходност инклузије деце са посебним потребама у друштво. Поред наведених категорија, поводом 2012. године која је проглашена Европском годином активног старења, од стране Европске комисије, као засебан вид признања компанији Mercator-S додељена је награда, за програм „Сајам стваралаштва старих – Додати живот годинама“, који омогућава и промовише укљученост најстаријих чланова заједнице у друштвене садржаје.

3. Пословне активности усмерене према друштвено одговорном маркетингу

Већина компанија, бар у начелу, данас прихвата права потрошача. У глобалу можда се неке компаније противе појединим законима које сматрају да на неприкладан начин

Србији и стимулисање заједничких активности актера из свих сфера друштвеног живота. Форум пословних лидера у складу са претходно наведеним циљевима спроводи и пројекат индивидуалног волонтирања запослених „Банка времена“, с намером да ојача капацитете цивилног друштва, уз подршку запослених из компанија који донирају специфична знања и време, дајући тако свој допринос решавању неког друштвеног проблема. (Извор: www.volontiranje.minrzs.gov.rs, преузето 03.05.2013.)

³⁸¹ ENGAGE мрежа је престижан међународни програм који је 2002. године покренула британска организација *Business in the Community*, с циљем да повећа обим и квалитет ангажовања запослених у локалним заједницама широм света. Као део поменуте мреже, Форум пословних лидера у Србији је увео концепт под називом *Дан за заједницу*, у оквиру којег је покренута годишња волонтерска акција „Наш Београд“, (Извор: Форум пословних лидера Србије, www.blf.omnicom-dev.com, преузето 02.05.2013.)

³⁸² www.volontiranje.minrzs.gov.rs (преузето 03.05.2013.)

доносе решења специфичних проблема потрошача, али прихватају права потрошача и њихову заштиту.

3.1 Маркетиншка етика

Када је реч о етици у пословању, она обухвата све облике етичког пословног понашања, од доношења стратешких одлука до понашања према купцима и добављачима. Нарочито се издвоја маркетиншка етика као вид придржавања принципа, вредности и стандарда маркетиншке струке која захвата подручја свих маркетиншких функција и активности. Етички захтеви иду даље од захтева законске регулативе и односе се не само на пословне одлуке, већ, обухватају и пословне поступке и активности³⁸³. Отуда не треба да чуди чињеница, да се маркетиншка етика налази на врху корпорацијске лествице приоритета.

Маркетиншки стручњаци се свакодневно сусрећу са ситуацијама у којима се питају шта је исправно учинити. Ситуација је незаобилазна и у ситуацијама када се доносиоци одлука не налазе у сукобу са законом или правилима компаније. Већина пословних људи, посебно директори, менаџери, послодавци и власници, суочавају се са питањима и проблемима који могу нанети неправду и штету другима, али донети корист себи или свом предузећу. Од њиховог моралног профила и личног осећаја правичности зависи какве ће одлуке донети, како и када ће остати у границама пословне етике и тиме, можда, привремени губитак, или измакли добитак, претворити у дугорочну корист и успех. Осетити границу чији прелазак може колективну корист остварити на уштрб нечије личне и појединачне штете, или личну корист остварити наношењем штете неком колективу, велики је морални задатак и показатељ личне вредности сваког пословног човека и његове спремности да гаји поверење и тимски рад. Али такве ствари нису лаке нити могу бити урођене, захтевају огроман напор сваког појединца и пуно поверење између различитих пословних група и колектива. Моралне, проблематичне пословне ситуације односе се на етичке дилеме где се поставља питање да ли ће учињене акције бити праведне и једнако добре за све укључене стране, и да ли је поступак уистину исправан³⁸⁴.

Оно што је за тржиште карактеристично јесте ситуација да се о етици најчешће расправља у ситуацијама када долази до подмићивања, превара или непоштовања правила. Међутим, треба напоменути да етичко понашање преставља изазов за моралне компаније свакодневно³⁸⁵. Проблем етике у маркетингу односи се на подручја самог производа или услуге, одређивање цена, продаја и дистрибуција, комуникације и истраживање тржишта.

Бројне маркетинг одлуке могу бити оцењене као исправне или погрешне, етичке или неетичке. Лица имају различита схватања у погледу шта је етички или неетички, у зависности од личне вредности, од самог начина организације и животног искуства.

³⁸³Мартиновић М., Етика у маркетингу с посебним освртом на етику у оглашавању, зборник радова Увод у пословну етику и корпорацијску друштвену одговорност, Мате, Загреб, 2007. стр.389

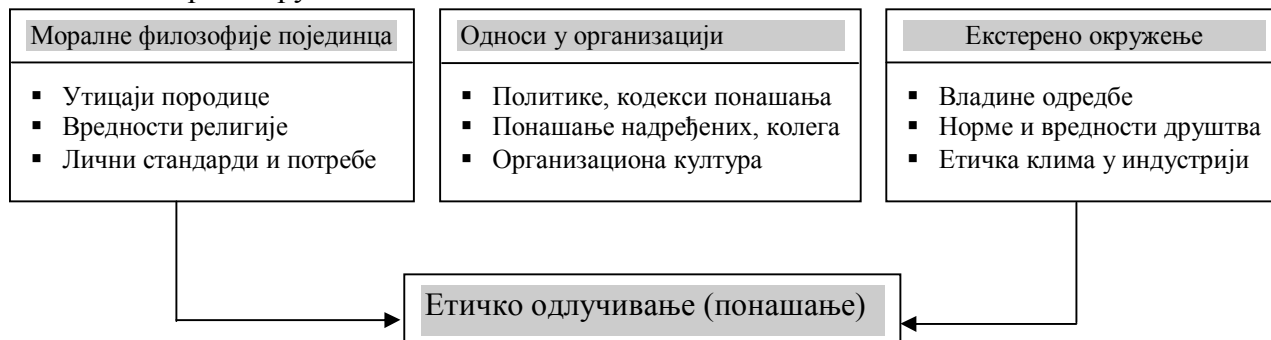
³⁸⁴Маркетиншки стручњаци уколико желе да следе етичке норме требају се придржавати златног правила које очекује да се ми као појединци понашамо онако као што очекујемо да се други понашају према нама. Томе се може додати и утилитаристички приступ који говори да резултати понашања треба да донесу добро за највећи број субјеката.

³⁸⁵Рецимо, да купац лојалан компанији жели позвод који тренутно није на лагеру компаније, а конкуренција га поседује да ли треба купца упутити на конкуренцију, и тиме му ставити до знања да компанија брине о његовом добру

3.1.1. Фактори етичког одлучивања у маркетингу

Постоје три групе фактора које се карактеришу као чиниоци етичког одлучивања. То су:

1. лична морална филозофија појединца
2. односи у организацији и
3. екстерно окружење



Слика 24. Фактори етичког одлучивања: појединац, организација и окружење
 (Извор: Састављено према Schermerhorn, 2001; Dobb, et al., 1991, преузето, www.knowledge-banks.org, 11.12.2011.)

Морална филозофија појединца представља одређена правила и принципе које појединци користе како би одредили прави начин понашања. Људи се уче овим правилима како преко породице, преко друштвених група, тако и кроз образовање и религију.

На односе у организацији делују политика и кодекси понашања, понашање структуре надређених као и клима која влада у организацији. Односи који владају између запослених у организацији могу произвести односе попут: одржавања поверења у личним односима, испуњавање обавеза, одговорности, и избегавање притисака који би могли да поставку неетичко понашање.

3.1.2. Како до пословног морала

Како би се обезбедило етичко понашање компанија, многа индустријска и професионална удружења предложила су етичке кодексе. Етичким кодексима се дефинишу вредности и на њима заснована понашања. Циљ кодекса је да допринесе обављању пословних активности привредних субјеката у духу пословног морала, добрих пословних обичаја, начела поштења и савесности, као и транспарентности пословања. Обављање привредних делатности у складу са захтевима етике и стандардима пословног морала, део је пословне политике сваке чланице.

Етички кодекси се разликују од етичких правила; етичка правила укључују и захтеве за понашањем на одређени начин и не односе се само на предлоге, очекивања, захтеве или молбе да се појединци или радни колектив на одређени начин понашају, већ такви захтеви се конкретизују. У таквом случају, етичка правила имају систем принуде преко којих се дефинише оно што се мора урадити (путем законских прописа). Са друге стране, етичким кодексима желимо подићи виши морални ниво код запослених. Велики број компанија и организација има развијене етичке кодексе, раде на томе и

предузимају акције у циљу прецизног дефинисања својих етичких кодекса. У том смислу можемо рећи да етика постаје институционализована. Предност дефинисања етичких кодекса у радним организацијама, односи се на прецизирање понашања руководиоца о томе шта за њих представља неетичко понашање, а запосленима да размишљају о етичким питањима и пре могућег суочавања са њима у пракси – могу да одбију извршење неког неетичког поступка на који могу да наиђу, неку радњу која се директно коси са етичким кодексом организације, да јасно поставе границе између пожељног и непожељног понашања и да се утврде механизми преко којих би се реаговало у сличним ситуацијама. Многе компаније усвајају и властите етичке кодексе, а такође, много је и оних које именују високе службенике за етику.

Оно што ипак можемо рећи, јесте да правила о понашању, писани кодекси и програми за оспособљавање у етици нису гарант етичког понашања. Они пружају смернице у раду, али да би се обезбедило њихово реализовање, треба поставити и систем казни због непоштовања кодекса.

3.1.3. Етичка питања везана за инструменте маркетинг микса

Свако предузећа које настоји да буде друштвено одговорно, поред помоћи заједници и окружењу, мора водити рачуна и о етичком аспекту својих инструмената маркетинг микса.

3.1.3.1 Етичка питања у вези са производима

Када се говори о етичким питањима везаним за производе мисли се на: безбедност производа, планирану застарелост и варљиво паковање.

Безбедност производа

Када се говори о безбедности производа највише бриге изазивају генетски модификовани производи. Групе за притисак попут *Green-peace*, веома жустро изражавају своје ставове, и говоре о огромним опасностима и могућим последицама по људе и животиње, које могу настати због генетски модификованих производа. Њихова иницијатива имала је резултате. Тако је компанија која се бави производњом генетски модификоване хране Монсанто, престала са даљом производњом ове хране, а ланци супермаркета забранили су продају таквих производа у својим продајним објектима. Присталице поменуте групе указују и на ситуације са масом нових производа. Сматрају да се многи производи уводе са дозом ризика која је прихватљива. Рецимо, неки фармацеутски производи (производи за мршављење, или разне креме за подмлађивање) који представљају новину на тржишту могу бити штетни за неколицину људи, али утилитаристички принцип, који тежи највећем добру за највећи број људи, не иде у прилог лансирању тог производа. Неоспорно је, да маса нових производа, попут аутомобила, лекова, хране, подлеже већем обиму безбедносних тестова пре њиховог лансирања. Компаније које настоје бити друштвено одговорне, морају производити безбедне производе. Све мање од тога нарушило би „право потрошача на безбедност“³⁸⁶.

³⁸⁶ Jobber D., Fahy J., Osnovi marketinga, Data status, Beograd, 2006. стр.168

Планирана застарелост

Карактеристична ситуација за многа тржишта је дизајн производа који не трају дуго. За произвођаче, то је одговарајућа ситуација, јер само она ствара могућности за поновљену куповину. За то, аутомобили кородирају, компјутерска технологија брзо застарева, модни стилови стално бивају замењени новим, а на тржишту играчака, стално бивају „избачени“ нови јунаци. Потрошачи су свесни да ништа не траје вечно, али главно питање везано је за временски прихватљив период замене старог производа новим. Главна покретачких сила је конкуренција. Како би одбили инвазију Јапанаца, амерички-Ford и немачки-Volkswagen направили су каросерије својих аутомобила много отпорнијим на рђу него што је то раније био случај.

Мора се признати да је код већине потрошача присутна радост приликом куповине нових ствари попут гардеробе, мобилних телефона или аутомобила. Критичари пак указују, да планирана застарелост ограничава „право потрошача да бирају“, јер постоје мноштво потрошача задовољних старим аутомобилом, и возили би га све док добро функционише и није зарастао у рђу. Једино конкуренција, али и поштовање етичких кодекса пословања, може нагнати произвођаче да сузбију неумерену планирану застарелост. Од друштвено одговорних компанија се очекује да „планирану застарелост“ не имплементирају као стратегију пословања, а ако је пак део пословања, њена примена буде минимална.

Варљиво паковање

Варљиво паковање је карактеристично за ситуације када се, рецимо, производ пакује у претерано великој амбалажи, чиме потрошачи стичу утисак да се ради о много већем производу, него, што он заправо јесте. У маркетингу тај случај је означен као „лабаво“ паковање, и најчешће завара потрошача када је амбалажа непрозирна³⁸⁷.

Паковање може бити варљиво и употребом ткзв. лажног етикетирања. Има облик „грешке изостављања“-рецимо када се изостави на етикети да производ садржи генетски модификоване производе. Овим је угрожено право потрошача да располаже потребним информацијама о производу, а његово је право да зна нутритивни састав производа, састав (укључујући и адитиве за укус и боју), као и земљу порекла (у неким земљама обавезна информација на етикетама је и калоријска вредност производа). Међутим, и поред тога паковање може бити варљиво. Ово се посебно односи на земљу порекла. У Великој Британији, земља порекла је она где је производ значајно промењен. Увезена робе, пакована у Великој Британији може бити означена као „произведено у Великој Британији“. Тако имамо и француско маслиново уље од грчких маслина, или и нама познато словеначко вино од српског грођа.

Компаније које настоје бити друштвено одговорне, не би смеле да имају ове „испаде“ са амбалажама.

2.1.3.2. Етичка питања вазана за формирање цене

Цена представља веома важан елемент у развоју ефективне маркетинг стратегије. Она је заправо једина компонента маркетинг микса која директно одређује приходе, док

³⁸⁷ Овај вид паковања је карактеристичан за сапуне у праху, цералије, а неретко и за кондиторске производе, попут бомбоњера и ткзв. „грицкалица“

све друге стварају трошкове. Цена производа представља оно што компанија добија у замену за сав напор који је уложила у производњи и пласману производа. Цена представља инструмент-средство, а не циљ маркетинг активности. У главна етичка питања везана за формирање цена спадају фиксирање цена, предаторско формирање цена, варљиво формирање цена, дискриминација цена и дампинг.

Фиксирање цена

Главни покретач снижења цена јесте конкуренција. Зато, не чуди ситуација, када произвођачи штитећи своје интересе, постигну међу собом договор о нивоу цена, познат као „формирање цена у дослуху“³⁸⁸ (ове групе третирају се као нижи облици монопола познати под називом картели). Овакав вид договора забрањен је у многим земљама и регионима, као и у ЕУ³⁸⁹. Њих није лако открити. Један од највећих успеха Европске комисије, био је управо откривање картела од двадесет три најавеће европске хемијске компаније из Велике Британије, Француске, Немачке, Шпаније, Холандије, Финске, Норвешке и Аустрије³⁹⁰. Постигнути договор, омогућио је овим компанијама, да одрже постигнути ниво профитабилности, за полиетилен ниске густине и поливинил хлорид (иако су имале огроман вишак капацитета). Путем квота, компаније су онемогућене да остваре веће тржишно учешће користећи се ценама, а и саме цене су фиксирани, чиме се настоје избрисати разлике између земаља и одвратити купци од тражења најповољнијих цена.

Заговорници друштвено одговорног пословања, сматрају да је фиксирање цена у супротности са етичким принципима, јер, ограничава слободу избора потрошачима, али угрожава и интересе фирмама да понуде производе високог квалитета по најбољој цени. Такође, сматрају да у тешким и неизвесним економским условима фиксирање цена је неопходно, јер се тиме осигурава поштен део профита у извесној грани, а тиме се спречавају и ценовни ратови који могу произвести банкротство и незапосленост.

Предаторско формирање цена

Овај начин формирања цена карактеристичан је за ситуације када фирме иду на смањење цена како би протерале конкуренцију. У овим ситуација фирме улазе у свесне губитке, јер очекују енормно велике профите након елиминације конкурената. На тржишту има много примера у којима се компаније међусобно оптужују за предаторско формирање цена, нарочито је познат случај Microsoft компаније. Наиме, Microsoft је нудио свој најпродаванији оперативни систем Windows у пакету са новим софтверским претраживачем Interneta. То је наравно значило да се овај нови софтвер купцима нуди бесплатно, а Netscape (тада водеће компаније за израду Internet претраживача) се аутоматски избацује из посла.

Варљиво формирање цена

Ово је карактеристична ситуација у којима су цене формиране тако да су потрошачи обмањени уз помоћ ценовних аранжмана понуђених од стране компаније. Два класична примера за ово су лажна поређења цена и „мамац и замена“³⁹¹.

³⁸⁸ Jobber D., Fahy J., Osnovi marketinga, Data status, Beograd, 2006. стр.215

³⁸⁹ На основу члана 83. Римског уговора, забрањене су праксе које збуњују, ограничавају или погрешно представљају конкуренцију, осим оних које доприносе ефикасности, а при томе не представљају ограничавајући фактор потрошачима да дође до поштеног дела користи.

³⁹⁰ Jobber D., Fahy J., Osnovi marketinga, Data status, Beograd, 2006. стр.216

³⁹¹ исто

Лажно поређење цена, карактеристично је за ситуације у којима продавнице одреде „неприродно високе цене“ како би касније могле да убеди потрошаче да је исти производ знатно снижен. Земље попут Немачке и Велике Британије имају законе којим се врши одређивање минималног периода за време којег се мора наплаћивати редовна цена која ће бити искоришћена као референтна цена у распродаји.

„Мамац и замена“ представљају изразе за праксу оглашавања веома ниских цена за један производ(мамац) са намером да се купци привуку у продајни објект. Када дотични купац дође, продавац их убеђује да купе скупљи производ (замена), или им се каже да је јефтинији производ распродат или да је знатно слабијег квалитета³⁹².

Овај вид пословања компанија, не може обезбедити потрошаче на дуги рок. Купци ће можда дозволити да буду преварени једном, евентуално два пута, али више пута не.

Дискриминација цена

Дискриминација цена је карактеристична за ситуације када добављач исти производ продаје по нижој цени једном купцу, што резултира тиме да тај купац неправедно добије конкурентску предност. Дискриминација цена, може бити оправдана, једино када трошкови снабдевања различитих купаца варирају, када разлике у ценама представљају разлике у нивоу конкуренције, и када се купују неједнаке количине производа.

Дискриминација цена је резултат дерегулације неколицине делатности. У последње време конкуренција је појачала коришћење дискриминационог одређивања цена. Авио-компаније различито наплаћују цену возње путницима на истом лету, у зависности од класе седишта, сезоне, доба дана и дана у недељи, претходних путовања, статуса (дете, војник...), а од недавно има авио компанија које одређују цену карте сходно тежини путника. Оне у свом пословању заправо користе могућност формирања цена по принципу уступака како би оствариле већи ниво прихода.³⁹³

Највећи број потрошача није ни свесан мере у којој је мета дискриминације цена. Рецимо, каталонски продавци (Авон, Орифлајм) рутински шаљу своје каталоге у којима нуде своје производе по различитим ценама за различите купце (купци који живе у богатијим крајевима добијају каталоге по вишим ценама)³⁹⁴. Овај вид формирања цена, (уколико потрошачи сазнају за њега), изазваће револт код потрошача, и можда највећу „усмену пропаганду“. Тако да компаније, које брину о својој репутацији и добром имиџу, и настоје бити друштвено одговорне, овај вид наступа на тржишту увелико заобилазе.

Дампинг

Дампинг означава извоз производа по много нижим ценама од оних по којима се производ продаје на домаћем тржишту. Дампинг цена означава специјално креирану

³⁹² Овај пример је нарочито карактеристичан за наше тржиште. Сваком од нас се десило да дође по производ са акције, који је већ „распродат“.

³⁹³ <http://www.serbia-business.com> (преузето, 09.08.2011.)

³⁹⁴ Многи потрошачи који живе у малим срединама (у којима свако сваког познаје) су сличне жртве, козметичара, фризера....који им зарачунавају вишу цену, јер спадају у „богатије“ слојеве суграђана

цену, утврђену на веома ниском нивоу са намером освајања тржишта. Овакве цене су често ниже и од трошкова производње, па може да се догоди да продавац послује и са губитком.

”Дампинг цене се користе углавном при освајању иностраних тржишта, када страна компанија жели да истисне домаћу конкуренцију или чак да је уништи. Дампинг цене ће сигурно водити до губитака у кратком року, али када се привуку потрошачи или конкуренти истисну са тржишта, повећањем цена се компензује губитак, и позитивно пословање је омогућено на дуги рок.”³⁹⁵

Пракса пословања са губитком се не сматра нормалном тржишном ситуацијом, па је забрањена антидампинг прописима, али је и даље употребљавана као један од начина освајања тржишта.

Поред освајања иностраних тржишта постоји мноштво других разлога за овакаву врсту извоза. Прво, нераспродате залихе, могуће је извозити по ниској цени како би се избегао ризик од снижења цена на домаћем тржишту. Друго, некада се роба производи за продају у иностранству по ниским ценама, како би се искористили неискоришћени капацитети за производњу. И најзад, производи који по домаћим стандардима нису безбедни, могу да се извезу у земље са слабијом регулативом, која немају тако строга правила о безбедности. Међутим, како је свет постао „глобално село“, информације о пословању се брзо шире, па се може десити да компаније буду кажњене веома брзо због овог вида пословања. Отуда, компанијама се не препоручује да примењују дампинг цене у свом пословању.

3.1.3.3. Етичка питања везана за технике директних комуникација

Последњих деценија су углавном коришћене технике масовних комуникација, а промотивни микс се састојао најчешће од средстава попут оглашавања и унапређења продаје. Међутим, у скорије време, технике директних комуникација постају изразито популарне. Разлози леже пре свега у фрагментираности медија и аудиторијума, због чега је компанијама нарочито тешко да допру до масовног тржишта.

Постоји неколико етичких питања везаних за технике директних комуникација, и то: задирање у приватност; искључивање из друштва; количина лоше таргетиране поште; обмана од стране продавца; агресивна продаја и подмићивање.

Задирање у приватност

Директни маркетинг је на сталној мети критичара, јер је наметљив и што је још негативније по њима, задира у приватност потрошача. Оно што се замера телемаркетинг компанијама је слање непожељних позива што изазива љутњу код потрошача. То није наравно једина бојазан, потрошачи страхују и од ситуација карактеристичних за чланство у неком клубу или удружењу, или за претплатништво у неком часопису, када су у обавези да дају своја имена, адресе и друге информације. За ове ситуације се везује страх од уласка у неку базу података и да ће то резултирати

³⁹⁵ <http://www.srbijanet.rs> (преузето, 10.09.2011.)

слањем огромне количине поште од датог добављача. За многе потрошаче је неповољна ситуација да се налазе на мети активности директног маркетинга.

Поједини људи који користе Internet, врло су опрезни приликом online куповине. Ниме, маркетери често у компјутере (online потрошачима), смештају „колачиће“, мале компјутерске фајлове, којима бележе детаље приликом сваке посете web сајтовима. Они имају неколицину позитивних функција: памте лозинку корисника, тако да он не мора да се логује сваки пут приликом посете сајтовима; памте преференције корисника, такође памте и купчеве корпе од једне до друге посете. Путем евиденције о кретању кроз Интернет „колачићи“ моду да дају врло детаљне информације о интересовањима људи и тренутним њиховим ситуацијама³⁹⁶.

Са становишта маркетера „колачићи“ су добро средство, омогућавају да се online купцима пружи персонализовани и прилагођен садржај. Са становишта корисника, руше приватност, а добра већина њих сигурно и не зна за овај начин прикупљања информација о њима, а када би и знали, то би им сигурно сметало.³⁹⁷ Многи људи страхују да ће постављање „колачића“ омогућити стварање психогравског профила потрошача, и на тај начин омогућити компанијама да утичу на његово понашање. Други пак, протестују због скупљања информација о њима без њихове дозволе.

Поред тога што се корисници идентификују на основу шифре, а не преко имена и адресе³⁹⁸, страхује се да ће базе података које се користе за директни маркетинг у комбинацији са информацијама о понашању onlajn купаца прерасти у веома моћно средство за задирање у приватност потрошача³⁹⁹. Такође, критичари сматрају да вид задирања у приватност потрошача представља и слање нежењених имејлова (спам). Као последица те неетичности појављују се нимало пријатне, чак и иритантне ситуације. Решење лежи у инсталирању заштите од стране Интернет провајдера⁴⁰⁰ и поштовању приватности потрошача од стране компанија, која неће довести потрошаче у незгодну ситуацију.

Искључивање из друштва

Ово етичко питање везано је за најсиромашније слојеве становништа. Наиме, због ситуације да они нису у могућности да себи приуште компјутер, ни трошкове onlajn везе, а тиме и повољности „куповине из фотеље“ поставља се питање: да ли су ти слојеви становништа друштвено искључени? Многи теоретичари сматрају да јесу. Зато, велики број компанија прима критике, рецимо фирма Prudential, која пружа финансијске услуге, на мети је великих критика због начина на који њихова штедна банка EGG⁴⁰¹ нуди своје услуге једино путем Интернета. Тим је обезбедила да ће

³⁹⁶ „колачићи“ садрже информације о преференцијама посетилаца у погледу производа, садрже личне податке, као и финансијске податке, укључујући и оне са кредитних картица.

³⁹⁷ Корисници Интернета могу да провере да ли њихов компјутер садржи „колачиће“ тако што ће отворити било који фајл који носи назив „колачићи“, Извор: Jobber D., Fahy J., Osnovi marketinga, Data status, Beograd, 2006. стр.295

³⁹⁸ По законима ЕУ уколико се користе шифре као ознака за корисника, коришћење добијених података путем „колачића“ не представља кршење прописа који регулишу заштиту података.

³⁹⁹ Jobber D., Fahy J., Osnovi marketinga, Data status, Beograd, 2006. стр.295

⁴⁰⁰ По Директиви ЕУ о заштити електронских података стоји да маркетери не смеју да шаљу имејлове потрошачима који се нису изричито изјаснили за њихов пријем

⁴⁰¹ Она пружа највише каматне стопе.

привући најбогатије клијенте. Такође, на критици су и многа предузећа – попут комуналних која нуде попусте једино плаћањем путем Интернета.

Ипак, постоји мноштво организација ЕУ из јавног и приватног сектора које покушавају да дају подршку оним слојевима становништва који нису директно у могућности да користе Интернет. Тако рецимо компанија Abbey National, инвестирала је у бесплатно пробно коришћење Интернета за особе преко 50 година, а и сама права хендикепираних корисника да користе веб сајтове регулисана је 1995. године Актом о дискриминацији особа са инвалидитетом.

Количина лоше таргетиране поште

Лоше таргетирана или непожељна пошта иритира многе и иде у прилог констатацији да доприноси само повећању цене производа, али не и продаји. Наравно, маркетери су свесни ове чињенице и настоје да примене софистициранија средства како би циљали потенцијалне купце.

Обмана од стране продаваца

Хамлетовско питање кад тад сретне и саме продавце: да ли да кажу купцу целу истину о производу и тиме угрозе могућу куповину, или исту да сакрију, преваре купца и закључе продају⁴⁰². Такви поступци продаваца могу бити спречени, обуком продајног особља која утиче на њихово понашање, или, самим менаџментом који подстиче етичке принципе и кодексе понашања за продавце, као и сличним активностима. Међутим, и поред напретка у овој области маркетинга, и даље се дешавају скандали о којима читамо у новинама. Тако је недавно у Великој Британији настао скандал када су неки продавци финансијских услуга преваром продали пензије, јер су преувеличали приходе који их очекују. Да би надокнадиле насталу штету, компаније које су учествовале у овом скандалу морале су да плате милионе фунти.

Агресивна продаја

Многе фирме, како би закључиле продају примењују агресивне продајне тактике. Најчешће упућене критике су на рачун фирми за продају аутомобила које често притискају купце на брзе одлуке о компликованој куповини која може бити јако скупа и може пуно задужити купца.

Подмићивање

Многе компанију, како би оствариле продаје, дају разне облике поклона, подстицаја, као и сам новац, односно врше подмићивање. Пружање мита сматра се неетичним. Њиме се крше принципи правичности у комерцијалним преговорима. У неким земљама мито се посматра чак као саставни део пословног живота-суштински је део надметања, па то преставља додатни проблем. Компаније које улазе на таква пословна тржишта могу бити мета бројних критика у властитој земљи, али да нису тако поступиле, питање је да ли би уопште добиле дати посао. Компаније у оваквим условима пословања морају бити јако опрезне. Можда давањем мита на кратак рок

⁴⁰² Продавчева обмана може бити остварена преувеличавањем карактеристика самог производа, скривањем неких мана које значајно смањују атрактивност производа и сл.

добиају, али дугорочно сигурно губе, тако да поштовање етичких принципа у овој области може донети компанији много већу корист, од добијања посла.

3.1.3.3. Питања етике у дистрибуцији

Попут етичких питања која су се јавила за претходне инструменте маркетинг микса, треба напоменути да и у дистрибуцији постоји довољно простора за поштовање етичких кодекса. Пет кључних етичких питања у дистрибуцији производа везани су за: бонификације за простор на полици, сива тржишта, уговоре о ексклузивној дистрибуцији, ограничење снабдевања и фер трговина⁴⁰³.

Бонификација за простор на полици

Савремена тржишна логика наметнула је и нешто другачију хијерархију тржишних учесника. Наиме, моћ је из руку произвођача прешла у руке малопродаваца, а они то користе па неретко траже разне бонификације, односно разне новчане надокнаде за простор на полици, чак и пре преузимања производа. Ова пракса представља злоупотребу моћи према малим произвођачима који не могу да приуште ове облике плаћања. Малопродавци пак тврде да је реч о чистој наплати закупнине за вредну дефицитарну робу-простор на полици.

Сива тржишта

Тип сивог тржишта односи се на ситуацију када се производ продаје преко неовлашћених канала дистрибуције. Ова пракса се у међународном маркетингу назива „паралелни увоз“. Овде дистрибутер, купује робу у једној земљи-где су цене ниже, и онда је продаје у другој-где су цене више. То ствара негодовања, па чак и незадовољства код овлашћених дистрибутера који наравно увиђају угроженост властитих цена. Поред тога, такви производи се продају у неугледним продајним објектима, тржницама, улицама, чиме се нарушава имиџ производа који је стваран годинама.

Уговори о ексклузивној дистрибуцији

Овај аранжман подразумева да произвођачи дистрибутерима овлашћеним за дистрибуцију њихових производа забрањују продају конкурентских производа, чиме се сузбија конкуренција као и улазак нових конкурената и производа на тржиште.

Ограничење снабдевања

Мали добављачи се посебно брину да ће их моћ великих произвођача као и малопродаваца у потпуности истиснути из ланца снабдевања. У неким земљама попут Велике Британије, фармери и мали произвођачи су се удружили како би остварили бољи третман код супермаркета који склапају уговоре о ексклузивној дистрибуцији са главним произвођачима. У другим земљама, попут Француске, ситуације је нешто боља. Сам закон штити мале добављаче. Он прописује да 10% простора на полицама управо припада њима. Овај закон је оно чиме теже британски фармери и добављачи.

Фер трговина

Један од најчешћих проблема који су последица сила на слободном тржишту јесу ниске цене које се јављају као последица суочавања малих, ситних произвођача са крупним и моћним купцима. То ситне робне произвођаче може да доведе у нарочито

⁴⁰³ Jobber D., Fahy J., Osnovi marketinga, Data status, Beograd, 2006. стр.295

незгодан економски положај. Управо ознака Fairtrade је установљена како би се скренула пажња на ово питање, и како би се побољшао положај слабијих чланова у ланцу снабдевања.

3.2. Просвећени маркетинг

Суштина просвећеног маркетинга заснива се на ставу да би маркетинг компаније требало да подрже најбоље резултате маркетиншког система на дуги рок. Просвећени маркетинг садржан је од пет начела: маркетинг усмерен према потрошачу, иновативни маркетинг, вредносни маркетинг, маркетинг с мисијом и друштвени маркетинг⁴⁰⁴.

Маркетинг усмерен према потрошачу

Ово маркетиншко начело односи се на чињеницу по којој је потребно да компанија сагледава и организује своје маркетиншке активности са гледишта потрошача. Компанија је веома истрајна у откривању, услуживању и задовољењу потреба дефинисане групе потрошача. У свима њима видљиво је једно заједничко својство, а то је – жарка жеља да пружи врхунску вредност пажљиво одабраним потрошачима. Једино кроз сагледавање света очима потрошача, компанијама пружа могућност да направе трајан и профитабилан однос са потрошачима.

Иновативни маркетинг

Ово начело налаже компанијама да стално своју енергију усмеравају ка правим побољшањима производа и маркетинга. Компанија која не узима у обзир нове и боље начине деловања, постепено ће губити потрошаче који ће прећи другој компанији која је изнашла боље начине.

Вредносни маркетинг

Ово начело налаже компанијама да би требало да већину својих ресурса усмере у маркетиншка улагања која изграђују вредност. Велики број ствари које чине маркетиншки стручњаци, попут једнократног унапређења продаје, мање промене у паковању..., могу на кратко време унапредити продају, али додају мање вредности него што би донела стварна побољшања у квалитету, карактеристикама и практичности производа. Просвећени маркетинг налаже компанијама изградњу дугорочне верности купаца путем сталног побољшавања вредности које добијају купци маркетиншком понудом од стране компанија.

Маркетинг с мисијом

Ово начело налаже да би компаније требале дефинисати своју мисију у широким друштвеним оквирима, уместо у уским оквирима производа⁴⁰⁵. У случајевима када компанија дефинише друштвену мисију, запослени се осећају боље спреам свог посла и имају јасну визију смера у коме треба да остваре свој напредак⁴⁰⁶.

⁴⁰⁴ Ф.Котлер и остали, цит. рад, стр.191

⁴⁰⁵ исто

⁴⁰⁶ обар је пример мисије банке Бритиш коператив (*British CO-operative Bank*) која је основана са циљем да продаје банкарске услуге, али је она донела одлуку да промовише ширу мисију- да буде етична банка која неће пословати са компанијама које имају проблематичну пословну праксу, попут оних које тргују дуваном, крзном и сл.

С ознаком „зелено“ продаје се боље

3.3. Зелени маркетинг

Концепт очувања околине био је актуалан у 70-им, заборављен у 80-им, па поновно активиран последње деценије прошлог века. Хартман Група (предузеће које се бави истраживањем тржишта здравог живота), сматра да компаније на темељу понашања потрошача који се све више окрећу стилу здравог живота могу „прогурати“ екопроизводе.⁴⁰⁷ Наиме, свет је интензивно почео да обраћа пажњу на животну средину, а паралелно са тим се развила и потреба за што здравијим начинима исхране⁴⁰⁸. Фундаментални заокрет у јавном мњењу односи се на чињеницу да се на природну околину не гледа као нешто Богом дано, већ као на једини дом који мора да се негује и чува. Светске владе су се огласиле увођењем законских регулатива које су заузврат стимулисале развој бизниса везаних за ову индустрију. „Еколошки маркетинг“, „Маркетинг заштите животне средине“ и „Зелени маркетинг“⁴⁰⁹ су неки од појмова који се користе за маркетинг производа који су повољни за животну средину.

Наиме, с појавом глобализације нестало је одговорности, али великих еколошких катастрофа и проблема попут глобалног загревања, потрошачи постају свеснији, те зато када је реч о очувању природе и компаније прилагођавају своје понашање. Имплементацијом мера зеленог маркетинга у производњи, паковању и другим активностима предузећа, произвођачи потрошачима поручују да с њима деле њихову бригу, а тиме повећавају и властити кредибилитет. Снажан подстицај фирмама, дали су управо потрошачи показавши спремност да плате и већу цену за зелене производе.

Невероватно је колико се ствари могу изменити употребом свега три слова. Већина потрошача можда никад није чула за Међународну организацију за стандардизацију, али за ИСО стандарде знају сви. Када компанија у промотивним активностима користи ознаку ИСО, потрошачи верују да је све направљено у складу са стандардима, а то развија њихово поверење.

Крајем 2004. године у свету је издато више од 670 хиљада ИСО 9001:2000 сертификата

⁴⁰⁷ Мада прва интересовања за зелени маркетинг појавила су се још 70-их година прошлог века када је Body Shop почео исти да примењује. Разлог томе, осим личних уверења оснивача Аните и Гордона Роддицка, била је и штедљивост. Као почетници нису могли много средстава трошити на паковање. Бочице су се поновно користиле, а ентеријери трговина били су једноставно уређени јер су били јефтини. (Извор: www.liderpress.hr (преузето, 29.05.2011.))

⁴⁰⁸ Гравитирање зеленог тржишта према природном, органском и еколошки прихватљивом, резултат је труда потрошача да преузму контролу над властитим здрављем. Доказ за то је и годишњи раст wellness тржишта, односно тржишта додатака прехрани, природних лекова, производа за негу и козметике, за 15 до 20%. Истраживање које је спроведено прошле године у Америци показало је да ће између 80 и 90% испитаника учествовати у једноставним еколошким акцијама као што је рециклирање и редуцирање потрошње енергије, док ће њих 73% купити еколошки прихватљив производ. Брига за околину посебно је изражена код групе потрошача доба између 18 и 29 година јер су одрасли окружени еколошким проблемима. Чак 56% испитаника сматра да би се више бринули за околину кад би знали како. Управо ту произвођачи могу видети и своју прилику, не само да се понашају друштвено одговорно него и да остваре профит. (<http://www.liderpress.hr> (преузето, 29.05.2011.))

⁴⁰⁹ www.serbianfurniture.org (преузето, 29.05.2011.)

у 156 земаља, па сада већ служе као својеврсни компанијски пасош, тј., минимум који компанија мора показати да би потрошачи уопште размотрили опцију куповине њихових производа⁴¹⁰. Деведесете године прошлог века су назване „декадом животне средине“ или „декадом планете Земље“, јер су еколошка и друштвена брига значајно утицале на куповне одлуке потрошача. Забринутост за околину у којој живимо и у складу са тим потреба купаца за зеленим производима је довела до развојног маркетинга.

Означивање и дефинисање ове врсте маркетинга представља изазов сам по себи, јер његове дефиниције у комерцијалном, социолошком и еколошком смислу имају донекле контрадикторно значење⁴¹¹. Маркетинг производа за које се претпоставља да су сигурни за човекову средину је комерцијална дефиниција. Развој и маркетинг производа који су дизајнирани да имају минимално негативне утицаје на средину или да побољшају њен квалитет, је социолошка дефиниција. Еколошка дефиниција се односи на труд организација да промовишу, пакују и праве производе који су одговарајући и прихватљиви за животну средину⁴¹¹.

Зелени маркетинг укључује велики број разноврсних активности, садржаних кроз модификовање производа, процесе производње, паковања и рекламирања. Пре свега тога, неопходно је лоцирати и идентификовати циљног потрошача, а затим проценити колико је та група информисана и колика је додатна едукација потребна да би се она проширила или учврстила. Ако посматрамо демографију купаца еколошки прихватљивих производа, жене означавају групу која је заинтересованија за животну средину од мушкараца. Оне чешће купују органске производе и више се баве сортирањем отпада за рециклажу. Међутим, оба пола су једнако заступљена у активностима усмереним на очувања средине у којој живимо. Такође, особе које остварују већа новчана примања, која имају виши ниво образовања, а самим тим и већи приступ информацијама, неретко више обраћају пажњу на органске производе и животну средину⁴¹².

Уколико посматрамо психолошки профил потрошача, показатељи говоре, да особе које признају конзервативне вредности не желе да компликују живот уводећи промене, не желе да буду део нечега што није у складу са основним нормама и као такви нису отворени за промене у куповним стандардима и зеленим производима. Ако пак посматрамо другу страну, особе које купују еколошке производе, интерне вредности посматрају као примарне, попут среће и личног остваривања. Особе које нису наклоњене куповини овог типа производа, већи акценат придају екстерним вредностима, као што су осећај припадности, поштовања и сигурности. Интезивно посматрање понашања купаца, потрошача зелених производа, показало је да на њих велики утицај остварује мишљење других људи, околине, државе и еколошких група. Они, такође, имају јак идентитет и висок степен забринутости за околину. Различито од њих, купци који слабо купују зелене производе важећег су мишљења да је ове производе тешко пронаћи на тржишту.

Група купаца означена популарним називом „Зелени активисти“ дефинитивно

⁴¹⁰ исто

⁴¹¹ исто

⁴¹² исто

представља циљну групу, јер имају највиши степен образовног нивоа, раде на високо квалификованим пословима (средњи и високи менаџмент, интелектуалци, научници и уметници) и имају највиша примања. Овде треба подвући, да они исто тако, показују велики скептицизам према промотивним и маркетиншким тврдњама.

Кад је започела прича везана за бригу о околини, довољна брига од предузећа била је за околину у склопу корпоративне стратегије. Међутим, сада су ствари другачије и потрошачи показују интересовања, желе научити много више о питањима везаним за околину, а желе се одговорно понашати. Компаније их више не могу заварати причама о друштвено одговорном понашању ако то заиста и не спроводе. Управо преварама и подметањем зелених производа који то нису, предузећа себи могу нанети непоправљиву штету. Маркетиншки стручњаци, саветују предузећима да у промотивним активностима, не користе термине друштвено одговорно понашање или еколошки прихватљиви производ, ако мере везане уз бригу за околину понајпре не спроводе унутар компаније⁴¹³.

Позитиван је пример **Адидаса** који је почео спроводити друштвено одговорно пословање унутар компаније на свим нивоима, а ништа од тога није било коришћено у комуникацији према потрошачима. Иако Адидас није промовисао чињеницу да ради на друштвено одговоран начин, позитивне промене биле су очигледне тако да је успео на неки начин да се диференцира од других, што је потврда да је много важније радити праву ствар него само говорити да је радиш.

Форд је рано кренуо са зеленим маркетингом и сматра да се сви напори везани уз бригу о околини не смеју сматрати делом односа с јавношћу, него их ваља примењивати. Као што кажу у компанији, *шансе су двоструко веће да их јавност дискредитира зато што нису „зелени“, него што би их та иста јавност наградила зато што јесу „зелени“*⁴¹⁴.

3.3.1. Еколошки изазови

3.3.1.1. Еколошки притисци интерног и екстерног окружења

Све до задње декаде прошлог века, компаније су могле несметано да користе природна богатства како она обновљива, тако и необновљива, могле су да у ваздух,

⁴¹³ www.liderpress.hr (преузето, 29.05.2011.)

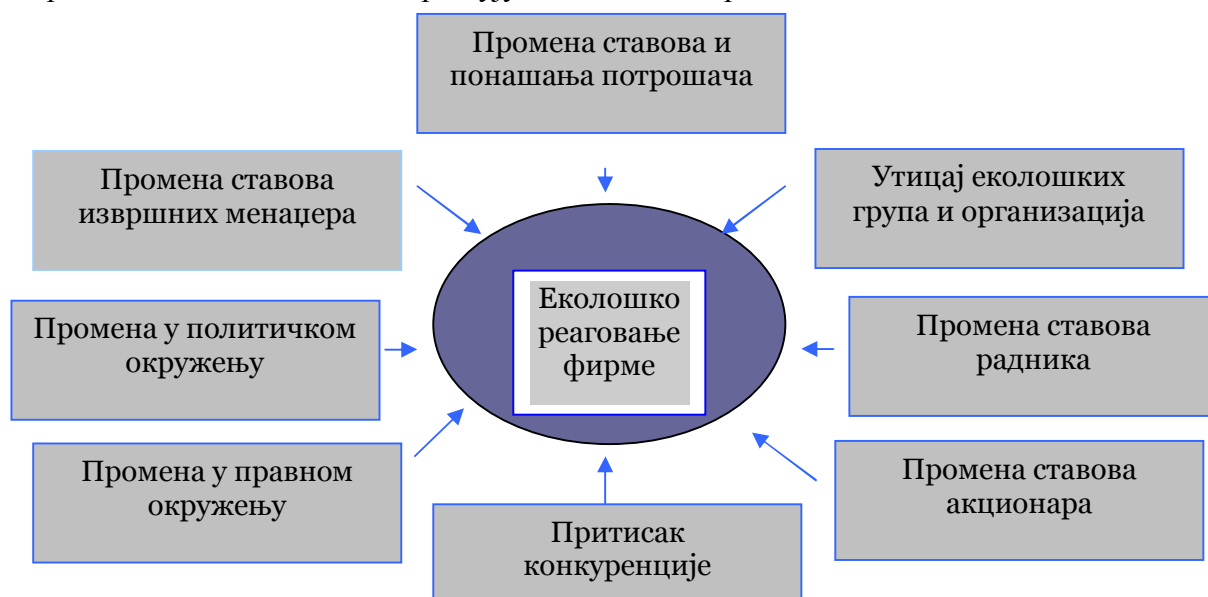
⁴¹⁴ „Термин „зелени“ потрошач се користи како би се означио индивидуалац који при куповини, коришћењу и одлагању производа бира производе који не штете околини, производе који имају више рециклажних компоненети, користи што је могуће мање ресурса, енергије, и сировина. Постоавља се питање: „Ко су заиста зелени порошачи, независно од термина који се користи?“ • *True Blue Greens* (истински зелени): поседују снажно заступљену бриге за околину и активно желе постићи позитивну промену. За њих је вероватније да ће бојкотовати производе или организације које нису одговорне у брзи за околину • *Greenback Greens* (зелени без покрића): за разлику од наведених, нису политички активни, али вероватније ће купити еколошки прихватљиви производ него просечни потрошачи • *Sprouts* (почињу зеленети): потрошачи који верују у бригу за околину у теорији, али не и у пракси. Ретко купују зелене производе, али отвореног су ума и лако их је наговорити да крену у било којем смеру • *Grouzers* (скептични): необразовани кад је реч о брзи за околину и цинични према позитивним променама које она може донети. Сматрају да су зелени производи прецењени, а према перформансама лошији. • *Basic Browns* (незелени): превише оптерећени свакодневним проблемима и не воде бригу о социјалним питањима и околини.“ (Извор: www.liderpress.hr (преузето, 29.05.2011.))

воду и земљу изливају своје штетне гасове, отпадне воде, као и непрерађен отпад, без неких значајних моралних и законских норми. Чак су компаније могле избацити и производе који садрже штетне материје, а за то нису постојале никакве препреке. Међутим, данас та могућност је сведена на минимум. Фирма која жели да стекне и одржи конкурентску предност мора да отклони све ризике по здравље и безбедност људи, како оне везане за производ, тако и оне везане за његову производњу.

Еколошки забринути појединци и организације данас постављају питање: Вреди ли улагати у производњу економских добара која доносе већу еколошку штету од субјективне користи? Савремена наука и политика није још понудила адекватне одговоре⁴¹⁵. Данас постоји већи број људи спреман да се одговорније понаша према околини. Под притиском еколошки орјентисаних интересних група, готово и све политичке опције у својим програмима имају еколошке норме и стандарде. Наравно, евидентан је пораст и разних еколошких покрета, института, агенција. Екологија задире у све науке, па тако и у маркетинг где се еколошки проблеми третирају не као пословна ограничења, већ као пословни изазов.

3.3.1.2. Реаговање компанија на еколошке притиске

Пословање компанија у савременим тржишним условима под дејством је многих притисака, од којих се по интензитету посебно издвајају они који долазе од стране еколошких група. Они су временом постали респектабилнији и утицајнији на еколошки одговорне актере, попут влада држава, индустрије и сл.⁴¹⁶ Под дејством поменутих притисака, компаније су све принуђеније да посвете већу пажњу животној средини као и да позитивно реагују на еколошке притиске.



Слика 25. *Извори еколошког притиска на компаније* (Извор: Миленовић Божидар, Принципи маркетинга, Универзитет „Браћа Карић“, Београд, 2003. стр.329)

Повећана пажња животној средини као резултат еколошких притисака, рефлектована је и у домену маркетинга. Фирме су почеле размишљати о еколошкој орјентацији и о

⁴¹⁵ Миленовић Божидар, Принципи маркетинга, Универзитет „Браћа Карић“, Београд, 2003. стр.329

⁴¹⁶ исто

примени еколошког приступа у маркетингу. Постало је веома битно бити виђен од стране јавности, нарочито потрошача, као еколошка фирма.

Са становишта маркетинг менаџмента, ниво квалитета комуницирања са циљном публиком, мора бити највиши могући. Први корак у остваривању овог задатка везан је за прикупљање обавештења са тржишта, док се други односи на координацију између компанија и циљаног тржишта. За компанију је веома битно да маркетиншка менаџерска структура буде стручна, али и еколошки свесна. То је посебно битно због развоја нових еколошких производа, као и због промена у ставовима и култури организације.

Услед све већих еколошких притисака, многе компаније се одлучују на постављање еколошких менаџера. Предности њиховог постављања су итекако видљиве. Они олакшавају примену холистичког и координираног приступа у управљању еколошким утицајем фирме. Овај приступ је много бољи од приступа „корак по корак“, јер уколико менаџери истичу само своје еколошке производе, на удар могу доћи и остале активности које нису довољно еколошке.

Одјек на еколошке изазове налази се и код потрошача. Студија која је спроведена у земљама ЕУ показала је да преко 50% испитаних потрошача стално купује еколошке производе, а следећих 20% је ту куповину обавило повремено⁴¹⁷.

Међутим, истраживања говоре да потрошачи још нису сигурни у веродостојност оног што им компаније поручују. Наиме, они нису сигурни да ће куповином постојећих еколошких производа добити еколошку „вредност“ за додатну цену. Још увек је недовољан број потрошача који фирму виде као поузданог извора информација о производима. Поруче које компаније шаљу су често нејасне и конфузне, тако да код потрошача изазивају нејасноће.

На нивоу државе, владе реагују на еколошке изазове, увођењем еколошких програма и стратегија, као и закона у области животне средине, квалитета хране, еколошких стандарда, упуства и других прописа.

3.3.1.3. Могуће стратегије реаговања на еколошке изазове

Компанијама стоје на располагању различите стратегије које могу бити адаптиране еколошким изазовима. Оне представљају интегрисану и ситематизовану еколошку оријентацију пословних фирми. Међутим, такве организације су и даље у мањини. Неке компаније су предузеле приступ „корак по корак“, а највећи је број оних које нису предузеле никакве мере за решавање негативних еколошких исхода свог пословања.

Једна од најчешће коришћених стратегија реаговања службе маркетинга на еколошке изазове базирана је на комуницирању еколошким информацијама унутар организације и са непосредним окружењем⁴¹⁸. Друга стратегија може бити она која је непосредно

⁴¹⁷ McDonagh P., and Prothero A., Environmental Marketing: Some Practical Guidelines for managers, Irish Marketing Review.vol.6.1993. str.120

⁴¹⁸ Миленовић Божидар, Принципи маркетинга, Универзитет „Браћа Карић“, Београд, 2003.стр.332

везана за кооперацију између различитих интересних група од добављача до потрошача, која је више усмерена на истраживачке подухвате, а мање на практичне. Применом холистичког приступа обезбеђује се ефективније препознавање евентуалних кооперација унутар функција фирме, и између фирме и екстерних утицајаних фактора. *Трећа* стратегија може бити везана за коришћење екстерне помоћи.

3.3.1.4. Еколошки учинак као конкурентска предност

Маркетиншки орјентисане компаније одавно схватају, да њихов бизнис може имати будућност једино уколико је еколошки прихватљив. Оне зато користе еколошки маркетинг, како би у своју маркетиншку стратегију увеле еколошки учинак као репрезента утицаја њихове пословне активности и производа на људско и пословно окружење. Еколошки учинак није једноставан концепт. Он не садржи јасне и прецизне одговоре на питања типа попут: шта чини производ?; да ли је то онај производ који је произведен на еколошки одржив начин?; има ли тај производ боље еколошке карактеристике од производа конкурената и сл.

Еколошки учинак садржи многе еколошке нијансе. Оно што чини основ еколошког маркетинга је питање одрживости. Само уколико се фирма конзистентно креће у правцу одрживости може бити означена еколошком. Међутим, остваривање одрживости није показатељ истинске еколошке орјентације фирме, као што 100%задовољења потреба муштерија није показатељ маркетиншке орјентације.

Мерење и управљање еколошким учинцима може бити отежано услед утицаја различитих фактора који могу допринети добром или лошем опажању од стране муштерија. Неке компаније овај проблем решавају проглашењем производа за еколошки, независно од њиховог еколошког учинка у производњи или у предузећу као целини.

За стратешке менаџере у маркетингу веома је битно да схвате могуће утицаје еколошких програма на пословање њихових фирми, и муштерија на саму конкурентност њихових еколошких учинака. Дobar еколошки учинак може постати значајан исход на многим тржиштима јер обезбеђује:

- нове тржишне могућности кроз приступ на растућем еколошком тржишту,
- повећање учешћа на глобалном тржишту кроз пентрацију извоза еколошких технологија и производа,
- ефективну диференцијацију понуде путем наглашавања еколошких учинака у промоционим компанијама,
- повољнији приступ изворима капитала због способности демонстрирања добрих еколошких учинака,
- заштиту од законске одговорности услед смањења могућности примене законских казни и других мера законске заштите.⁴¹⁹

Успешна употреба еколошког учинка, као нове маркетиншке перспективе, подразумева прилагођавање новим потребама муштерија и акционара.

⁴¹⁹ Исто, стр.334.

ПЕТИ ДЕО

РЕЛАЦИОНИ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНИ МАРКЕТИНГ КАО ВАЖАН ИЗВОР КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ

Gji grocka-informer.com



V део РЕЛАЦИОНИ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНИ МАРКЕТИНГ КАО ВАЖАН ИЗВОР КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ

Ако немате конкурентну предност, не почињите борбу са конкуренцијом
(Jack Welch)

У ери хроничног недостатка новца, разумети купце није довољно. Сама финансијска криза додатно интензивира конкуренцију не само на глобалном, већ и на националном и локалном тржишту. У таквим условима пословања, компанијама не преостаје ништа друго већ да буду „конкурентске“.

Према концепту маркетинга „компанија задобија конкурентску предност израђивањем понуда које задовољавају потребе циљног купца боље него што то чине понуде конкуренције“⁴²⁰. Основна сврха формирања сваке конкурентне стратегије⁴²¹ је остварење одрживе конкурентске предности (*sustainable competitive advantage-SCA*) а у циљу повећања ефикасности пословања. Један од главних циљева маркетинг стратегије је да унапреди дугорочне финансијске перформансе предузећа. Уколико се компанија определи за коришћење конкурентне маркетиншке стратегије, ствара неопходни миље за побољшање финансијских перформанси предузећа путем одрживе конкурентске предности.

⁴²⁰Котлер, Ф., Вонг В., Сондрес Ц., Армстронг Г., Принципи маркетинга, Мате, Београд, 2007. стр. 494

⁴²¹Стратегија је реч позајмљена из војне терминологије, која одражава вештину и способност изналажења правих начина за достизање циља. Стратегијом се дефинишу начини за достизање циљева. Маркетинг стратегија је део стратегије предузећа. Једном изабрана маркетинг стратегија није важећа за сва времена. Она се мења током времена, сходно променама на тржишту. Предузеће може у основи користити четири маркетинг стратегије: стратегију конкурентске предности, стратегију сегментације тржишта, стратегију диференцирања производа и стратегију позиционирања производа. Сама стратегија конкурентске предности полази од стварања предности предузећа у односу на конкуренцију на пољу задовољења потреба потрошача на изабраном циљном тржишту. Предузеће може у старту да има *интерне* и *екстерне* предности у односу на конкуренцију. Интерне предности потичу из самог предузећа и односе се на висок квалитет и стручност, ниже трошкове, квалитет понуде, примену адекватних концепата пословања, попут релациног и друштвено одговорног маркетинга, итд. Екстерне предности потичу од слабости конкуренције, као што су нпр. слаба ефикасност и ефикасност конкуренције, слаб квалитет производа... Једном достигнута конкурентска предност мора да се одржава. Одржавање конкурентске предности одвија се улагањем у сопствене изворе и стручност. (Извор: www.media.etsbor.edu.rs преузето, 03.08.2013.)

Извори одрживе конкурентске стратегије доводе до позиционе конкурентне предности. Уколико компанија успе да задржи предности, оствариће позиционе супериорности на тржишту дугорочно посматрано, а то ће се позитивно одразити и на финансијске перформансе. Приликом формулисања конкурентске маркетинг стратегије неопходно је и, препознавање везе између елемената маркетинг микса, као и процена утицаја конкурентна и тржишних услова на формулисање маркетинг микса. Развијање релационог и друштвено одговорног маркетинга је заправо изграђивање снажне конкурентске стратегије која позиционира фирму веома високо у односу на конкуренцију и даје јој највећу могућу стратешку предност.

У овом поглављу бавићемо се утврђивањем утицаја релационог и друштвено одговорног маркетинга као важног аргумента приликом доношења одлука потрошача о куповини производа.

1. Потрошач и његово понашање при куповини

Свакако једно од најважнијих подручја истраживања понашања потрошача јесте процес доношења одлука о куповини извесног производа или услуге. Куповина није ништа друго до одговор на потрошачев проблем. "Одлука сама по себи подразумева акцију потрошача односно намеру да се куповином производа и услуга задовоље одређене потребе"⁴²². Анализа одлучивања укључује како потрошачи бирају између више понуђених производа, укључује процесе који претходе, прате и дешавају се по обављеној куповини. У суштини, процес одлучивања потрошача структуриран је из два дела: самог процеса и утицајних фактора тог процеса.

Процес одлучивања потрошача за маркетере је веома битан. Представља водич за разумевање о томе како потрошачи размишљају, како врше избор између могућих алтернатива, односно како доносе одлуке о куповини одређеног производа или услуге. На основу тога они креирају адекватан маркетинг микс, као и комуникационе, продајне односно, конкурентске стратегије предузећа. Релациони и друштвено одговорни маркетинг веома су значајан аргумент приликом одлучивања купаца о куповини. У сваком случају, уколико компанија загађује животну околину, ако нема коректан однос према заједници и својим запосленима, уколико производи штетне производе по купца или околину, за купце ће то бити аргументи против те компаније и купци ће одустати од куповине. Исто се дешава и са непосредним односом са купцима. Уколико су купци незадовољни третманом који имају од стране компаније, уколико компанију бије лош глас да не сарађује са својим купцима или не прима рекламације, касни у испоруци, изглед компанији да прода производ ће се значајно смањити.

„Да би успели, маркетери се морају издигнути изнад разних чинилаца који утичу на купце и разумети на који начин потрошачи заиста доносе своје одлуке.”⁴²³ Заправо,

⁴²² Маричић, Б., Понашање потрошача, Савремена администрација, Београд, 2002.

⁴²³ Котлер, Ф., Управљање маркетингом, Анализа, Планирање, Примјена и Контрола, Загреб, 1989. стр. 189

маркетери требају имати увид: ко доноси одлуке о куповини, које су врсте одлука о куповини и које су фазе процеса куповине.

1.1. Основне карактеристике савременог потрошача

Основна карактеристика потрошача је њихова разноликост. Не постоје две у потпуности исте особе на свету. Различитост у понашању потрошача последица је утицаја националних култура, референтних група, породица...и наравно конфигурације саме личности. Међутим, и поред извесних специфичности у понашању потрошача, могуће је наћи неке заједничке особине за одређене сегменте потрошача, а које су нарочито изражајне у куповини и потрошњи производа и услуга. Оне се могу синтетизовати у одлике потрошача на почетку новог века⁴²⁴:

- људи доносе одлуке претежно емоционално - ретко се дешава да потрошачи потпуно рационално доносе одлуке, већ напротив то одлучивање засновано је на емоцијама и сл.,
- људи воле да мисле да су рационални и логични – емоционално донете одлуке желе да оправдају рационалним разлозима,
- људи су егоцентрични (стално постављају питање како изврстан производ може повећати њихову сатисфакцију и вредност њих као личности),
- људи несвесно вреднују сваки производ – већа вредност (субјективна) у односу на цену, већа је и могућности куповине,
- људи размишљају као људска бића – човеков мозак није рачунар, научници су доказали да је његова улога да помогне људима у односима у друштву,
- људи настоје да избегну ризик – свако воли добитак, али заштита од губитка, много је јача, јер је на листи потреба она на вишем хијерархијском нивоу,
- људи су непредвидиви у свом понашању, те је скоро немогуће извршити генерализацију – једини начин да се утврди тачно стање је тестирање понашања у конкретној ситуацији,
- не може се натерати човек да купи оно што не жели,
- људи воле да купују – воле да истражују нове производе и искуства, и сам чин куповине посматрају као врсту социјализације,
- људи су природно сумљичави и неповерљиви,
- људи на очекивани начин не обраћају пажњу на пропагандне поруке, ретко су 100% укључени у пропагандне поруке,
- човек је по природи незадовољан – увек тежи нечем вишем,
- већина људи пре него што купи производ жели да га види, проба, осети,
- људи имају потребу да се понашају на бази реципроцитета – добро враћају добрим, а лоше још лошијим,
- људи су конзистентни у понашању - доследни су својим ставовима, обећањима...стога предузеће као задатак треба да има да "обавеже" потрошача, да створи позитиван имиџ,
- већина тражи савет неке утицајне особе из окружења, или подлеже утицају "масе",
- у савремено доба човек има све мање времена, и жели да га што рационалније користи,

⁴²⁴ Вељковић, Саша, Развој дугорочних односа са потрошачима, Београд, 2001. стр.17-18

- тежња ка персонализацији – сваки човек жели да буде на "пијадесталу", да га предузеће не посматра као део непрегледне, хомогене масе потрошача, већ да га цени и поштује као потрошача и као људско биће⁴²⁵,
- људи су све информатички образованији,
- показују све већу забринутост за животну средину,
- све више живе стресно због убрзаног начина живота,
- све више воде рачуна о изгледу и здрављу,
- потрошачи су и даљу увек у праву⁴²⁶.

Сагледавањем основних карактеристика савременог потрошача, јасно се уочава простор за деловање релационог и друштвено одговорног маркетинга. Наиме, поменули смо карактеристике потрошача попут оних да одлуке доносе прилично емотивно, да су по природи сумњичави, да добро враћају добрим, а лоше лошим, да показују забринутост за животну средину, да желе да буду на "пијадесталу", односно да желе да их предузеће посматрају изоловано од масе потрошача, и да већи део пажње и енергије усмеравају према њима, и слично. У свему томе јасно препознајемо неке од основних карактеристика потрошача, који су клијенти компанија са јасном визијом релационог и друштвено одговорног маркетинга. Зато, уочавање и владање основним карактеристикама савременог потрошача веома је битно са аспекта разумавање понашања потрошача при куповини.

1.2. Врсте понашање у одлучивању о куповини

Одлучивање потрошача о куповини зависно је од типа одлуке. Одлуке о куповини аутомобила, рачунара или пене за бријање врло су различите. Сложене и скупе куповине треба отприлике да укључе више размишљање самог купца. Разликују се четири врсте понашања потрошача⁴²⁷ засноване на степену купчевог учешћа и степену разлике међу маркама.

Сложено понашање при куповини се појављује када су потрошачи веома укључени у набавку и када су свесни значајних разлика између марки. Ово је најчешће случај када је производ веома скуп, када се купује ретко, када постоји извесна доза ризика и када је производ врло "самоизражајан". У овим случајевим потрошач мора пуно тога да научи о категорији производа (купац рачунарске опреме, или мобилних телефона, мора да зна које карактеристике производа тражи).

Овде купац пролази кроз неколико фаза. Прво, купац пролази кроз процес учења развијајући уверења о производу, затим, развија ставове о производу, и на крају, пажљиво размишља о ономе што ће купити. За маркетиншке стручњаке високозахтевних производа веома је битно да разумеју начин на који веома захтевни потрошачи прикупљају информације, као и начине њихово понашање при вредновању производа. Такође је битно, да развију адекватне стратегије за помоћ купцима везано за учења о карактеристикама производа и њиховој важности. Маркетери требају

⁴²⁵ у овој карактеристици савременог потрошача лежи шанса за предузеће, односно то је основа за успостављање маркетинг односа са потрошачима

⁴²⁶ Саша Вељковић, Развој дугорочних односа са потрошачима, Београд, 2001. стр.17-18

⁴²⁷ Henry Assael, Consumer Behavior and Marketing Action Boston, Preuzeto F. Kotler, cit. rad, str.190

диференцирати те карактеристике, користити се медијима како би описали добре стране извесне марке, и мотивисати продајно особље да утиче на коначни избор.

Понашање при куповини које смањује несклад. Дешава се да је понекад потрошач веома укључен у скуп, ретку и ризичну куповину, али притом не уочава разлике међу маркама производа. Купац ће тражити по продавницама шта може купити, али ће саму куповину извршити прилично брзо, вероватно реагујући на повољну цену или неку другу погодност, нпр. куповина завеса одлука је високе укључености јер су завесе скупе и самоизражајне. Ипак купац може сматрати да је у распону цена већина марки завеса иста и да међу њима нема разлике. Након куповине, потрошач може доживети "несклад", који произилази из запажања неких ситних лоших карактеристика, или уколико чује добре ствари о производима других произвођача завеса. У овом случају потрошач је прво деловао, затим створио нова мишљења, а затим заузео одређени став.

Уобичајено понашање при куповини Многи производи се купују без предходно велике потрошачке укључености и врло мало значајних разлика међу маркама. Узмемо за пример шећер. Потрошачи оду у трговину и посегну за неком марком. Уколико купују исту марку, то је пре због навике, него због велике посвећености производима компаније, односно самој компанији. Ово је најчешћи сценарио куповине јефтиних производа који се стално купују. Код ових производа понашање потрошача не укључује нормалан редослед (мишљење-став-понашање). Наиме, потрошачи не траже информације о маркама, не вреднују њихове карактеристике, и не одлучују тешком муком о марки коју ће да купе. Уместо тога, они скроз пасивно примају информације, било из непосредног окружења, часописа или телевизије. Понављање огласа ствара не уверење о марки, већ ствара упознавање са марком. Потрошачи не стварају чврсте ставове о марки; они је бирају јер им је позната.

Маркетери ових производа, знајући да потрошачи нису одани одређеној марки често користе промотивне цене и продаје како би стимулисали пробу производа. У оглашавању ових производа мале укључености, реклама би требало да истакне само неке главне карактеристике. У вези са овим производима, како би повећали њихову укљученост маркетери користе четири технике. Прво, производ се може повезати са неком темом. Визуелни симболи и слике су врло важни јер се лако памте и могу се повезати са марком. Друго, производ могу повезати са неком личном ситуацијом, у којој је особа директно укључена. Треће могу деловати на пробуђивање јаких емоција, и четврто, могу само додати важну карактеристику производа производу мале укључености.

Понашања која укључују разноликост Неке се ситуације при куповини карактеришу малом укљученошћу потрошача, али великим разликама између марки производа. Код таквих случајева потрошачи често мењају марке⁴²⁸.

Тржишни лидери и они који имају мање познате марке имају другачију стратегију маркетинга. Лидер ће подстакнути куповину доминацијом на полицама у трговини

⁴²⁸ ово је рецимо чест случај код производа широке потрошње као што су нпр. бисквити или бомбоне где ће купац променити марку производа услед засићености или жеље да проба неки други производ. Промена се дакле, јавља услед разноликости, а не засићености

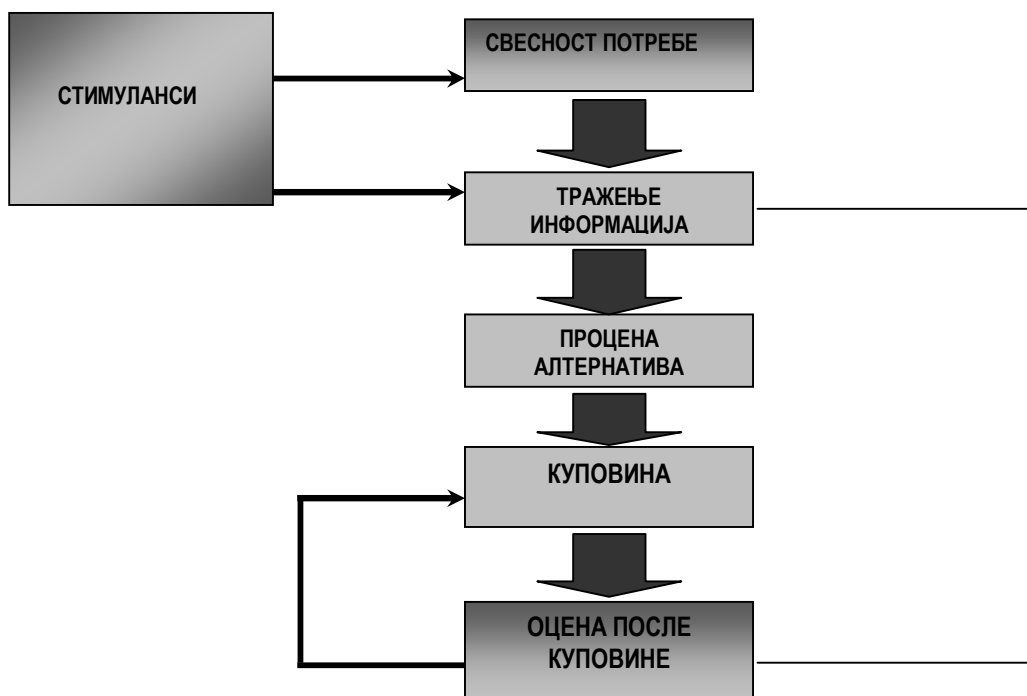
(куповина из навике), избегавањем недостатака производа на складишту и честим оглашавањем које ће подсећати потрошаче на производ. Изазивачи ће постицати тражење другачијих производа смањењем цена, купонима, узорцима, оглашавањем које потенцира разлоге због којих треба пробати нешто ново.

1.3. Процес одлучивања купца

Једно од централних питања за многе компаније а које представља и предмет опсежних истраживања везан је за процес одлучивање купаца о куповини. Намера ових истраживања односи се на добијање одговора на питања о томе шта, где, како и колико, када и зашто потрошачи купују.

Одлучивање о куповини преставља процес који почиње знатно раније од самог чина куповине, а завршава се после њега, оценом након куповине. Садржано је од неколико фаза (различити аутори указују на четири до шест фаза), али се најчешће анализира класичан (традиционалан) или "фазни модел"⁴²⁹ процеса одлучивања, од пет фаза:

- 1) свесност потреба
- 2) тражење информација
- 3) процена алтернатива
- 4) куповина
- 5) оцена после куповине



Слика 26. Процес одлучивања потрошача (Извор: Б. Маричић, Понашање потрошача, Савремена администрација, Београд, 2002.стр.310)

⁴²⁹Маричић,Б., Понашање потрошача, Савремена администрација, Београд, 2002.стр.310

Наведени модел имплицира да потрошач пролази свих пет фаза⁴³⁰ приликом сваке куповине. Међутим, код рутинских куповина, често се дешава да потрошачи неке фазе и прескаче или их пак окрену у другом смеру.

Свесност потребе

Ово је прва фаза процеса куповине, почиње са спознајом проблема или потребе. Купац прави разлику између свог стварног и стања у коме жели да се нађе. Када је купац спознао и осетио потребу за неким производом почиње процес куповине. Потребе могу бити изазване било унутрашњим (физиолошки, психолошки) или спољашњим постицајима (економски, социолошки⁴³¹) који мотивишу потрошача на акцију. Мотивисана особа (на бази искуства, или личних карактеристика), усмерава се према одређеном производу за који сматра да може задовољити насталу потребу.

Маркетери требају идентификовати околности које изазивају одређене потребе, односно, шта је потрошача мотивисало на акцију како би развили стратегију маркетинга, почев од производа који је потрошача мотивисао на акцију, па до начина и метода комуницирања са потрошачима који ће на најбољи начин изазвати потребу за производом.

Тражење информација

Уколико потрошач процени, да је потреба вредна и да је треба задовољити, прибавља потребне информације, како би изабрао што ефикаснији начин да то уради. Тиме почиње фаза тражења информација. "Циљ прибављања информација јесте побуђивање и стварање свесности код потрошача да постоје производи и услуге којима могу решити проблем (или задовољити жељу). Потрошачи, међутим, врло често не знају које су им алтернативе (производи/услуге) на располагању".⁴³²

Котлер разликује четири извора потрошачких информација⁴³³:

- *Лични извори*: породица, пријатељи, комшије, познаници
- *Комерцијални извори*: оглашавање, продавци, заступници, амбалажа, излагање
- *Јавни извори*: масовни медији, организације потрошача
- *Искусвени извори*: руковање, испитивање, коришћење производа

У зависности од категорије производа и карактеристике купца, релативна количина и утицај ових извора информација се разликује. Уопштено говорећи, највише информација о производу потрошач ће примити из комерцијалних извора – а то су извори којим владају маркетери. Међутим, најделотворнија информација долази из личних извора. Сваки од извора информацију има другачију улогу код утицаја на одлуку о куповини. Комерцијалне информације у принципу имају информативну функцију, а лични "допуштајућу" и/или оцењивачку улогу. Тако нпр. лекари често

⁴³⁰ дешава се да потрошач приликом куповине не прође кроз свих пет фаза тј. да неку прескочи, или, да неку од фаза усмери обрнуто, и то нарочито код производа мале укључености, рецимо жена која купује четкицу за зубе иде директно од потребе до куповине, прескачући остале фазе. Међутим, овде се полази од датог модела, јер он укључује сва размишљања која се појављују када је купац суочен са новом куповином у коју је веома укључен.

⁴³¹ Спољњи надражаји могу бити у форми мириса хлеба, изгледа нових ципела код колегинице, или слике са одмора даљних рођака окачених на фејсбук профилу

⁴³² Маричић, Б., цит. рад. стр. 311

⁴³³ Котлер, Ф. и остали, цит. рад. стр. 281

сазнају о новим лековима из комерцијалних извора, али се консултују с другим лекарима за процењивачке информације.

Кроз прикупљање информација, потрошач сазнаје о групи конкурентних марки и њиховим карактеристикама. За предузеће је битно да утврди стратегије којима ће усмерити своју марку у групу свесности, групу за разматрање и групу за избор код потенцијалних купаца. Потом, предузеће треба да идентификује изворе потрошачевих информација као и да оцени њихову релативну важност.⁴³⁴ Такође, за предузеће је веома битно да утврди у којој мери је циљно тржиште "покривено" информацијама које траже потрошачи и да на основу тога појача изворе њиховог емитовања.

Процена алтернатива

Ово је фаза у којој "потрошач располаже са довољном количином информација да може донети одлуку"⁴³⁵, односно у овој фази процеса куповине добија се одговор на питање: како потрошач бира између алтернативних марки?

На који начин, потрошачи процењују алтернативе у куповини, зависи од појединих потрошача и специфичне ситуације куповине. У неким ситуацијама, они се служе пажљивим калкулисањем и логичким размишљањем. У другим, они веома мало, или уопште не процењују, већ имплусивно купују и ослањају се на интуицију.

Критеријуми којима се потрошачи уопште користе у оцењивању производа и услуга су разни стандарди и спецификације, али и лични фактори. Основни поступак у процени алтернатива одвија се у две фазе (и неколико подфаза). У првој фази, прикуљају се алтернативе, односно марке производа које ће бити предмет разматрања, а у другој фази врши се тестирање, односно процена алтернатива.

Котлер и Амстронг разликују пет концепта који се користе за процену алтернатива. Први, полази од оцене атрибута производа који су пресудни за одлуку купаца о куповини. Управо ти видљиви и важни атрибути диференцирају производе различитих произвођача. Други концепт, односи се на оцену тзв. скривених атрибута, који су значајно конкурентско средство међу маркама хомогених производа. Трећи се односи на имиџ марке производа (скупове мишљења о марки), као одлучујући фактор приликом избора међу алтернативним производима. Четврти, на процену производа у зависности коју корисност имају потрошачи, док пети концепт везан је за укључивање одређених процедура и метода за мерење преференција потрошача.⁴³⁶

Маркетиншки стручњаци, требало би да проучавају купце. како би сазнали како они заправо процењују алтернативне марке производа. Ако их маркетиншки стручњаци боље познају, могу предузети и одређене кораке којима би утицали на њихове одлуке.

⁴³⁴ треба питати потрошаче како су први пут чули о марки, које су информације добили касније, и о релативној важности различитих информативних извора. То ће помоћи предузећу у припреми делотворне комуникације са својим циљним тржиштима.

⁴³⁵ некада је одлуку веома лако донети, рецимо да се ради о квалитетном производу са повољном ценом, модерним дизајном, добром послепродајном услугом. Међутим, такви случајеви су пре изузеци и избор између понуђених алтернатива није једноставан, те захтева њихово пажљиво тестирање и оцењивање.

⁴³⁶ Котлер,Ф., Амстронг,Г., Principles of Marketing, преузето, Б.Маричић.цит.пад.стр.317

Зато, само уколико предузеће познаје критеријуме и ставове потрошача омогућено му је да уочи приоритете у самом дизајнирању производа, а затим и да то искористи у креирању стратегије маркетиншког комуницирања, као и личне продаје.

Одлука о куповини-куповина

У фази вредновања односно процена алтернатива, потрошач ствара склоности према извесним маркама у групи за избор. У највећем броју случајева ставови потрошача одређују и њихове намере, које у ствари (у великом броју) и одражавају потрошачеве жеље. Намере се односе, не само на марку производа, већ и на продајни објекат, суму новца намењену потрошњи, али и неке посебне захтеве које купци испољавају у вези са производом. Међутим, да би се намера спровела у одлуку, односно у саму куповину, некада се могу умешати извесни фактори (слика 6.). Први фактор се односи на став других⁴³⁷, а други се односи на непредвидиви ситуацијски фактор⁴³⁸. Због тога, склоности, а чак и намере о куповини не могу бити поуздани прогнозери о понашању потрошача при куповини.



Слика 27. Фактори који могу утицати на спровођење намере у одлуку о куповини (Извор: Котлер, Ф., Управљање маркетингом, Анализа, Планирање, Примјена и Контрола, Загреб, 1989, стр. 196)

Узимајући у обзир чињеницу да је процес одлучивања потрошача о куповини стање његовог интерног карактера, тешко га је прецизно мерити. Ипак, кроз процес маркетинг истраживања у оптицају су два приступа:

- **Интут-аутпут** приступ је нека врста експеримента, којим предузеће мотивише потрошаче на куповину посредством одређених стимуланса (нпр. привлачне цене, добар сервис, дужа гаранција, и др.), како би уз њихову помоћ мерили реакције потрошача. Овим приступом предузеће успешно избегава грешке у поставци маркетинг микс програма.
- Такозвани **"мониторинг"** приступ, настоји да посматрањем, вербалним и физичким начином⁴³⁹ утврди реалност самог процеса куповине на месту догађања-купопродаје.

⁴³⁷у зависности да ли је особа блискија потрошачу, и да ли иста има интензивнији негативни став о куповини, потрошач ће више прилагодити своје куповне намере.

⁴³⁸потрошач може остати без посла, набавка неког другог производа може бити ургентнија, или потрошач једноставно одустаје од саме куповине због нељубазности продавца итд.

⁴³⁹на самом месту купопродаје постављени су аудиовизулни урђаји (камере) који прате непосредно понашање потрошача. Вербални се огледа кроз обављање разговора са потрошачима након обављане куповине, док физички метод користи тзв. информације са екрана или из табеле која функционише по принципу мултиатрибутивне матрице, где потрошачи једноставним поређењем и узимањем потребних информација покушавају да обаве што бољу куповину.

У пракси се најчешће користи комбинација инпут-аутпут и мониторинг приступа истраживања потрошача.

"Куповина је резултат избора на основу ранг листе алтернативних производа који су доступни потрошачу".⁴⁴⁰ Многи аутори желећи да истакну њен значај означавају је као "срце" понашања потрошача. Куповина је ништа друго до размена производа за одређену суму новца. Са аспекта предузећа она представља најважнију фазу, јер се кроз ову фазу предузеће потврђује или не потврђује као робни произвођач (да би нагласио значај ове фазе К. Маркс ју је означио као "смртни скок робе"), где ће од реализације производа зависити и сам профит предузећа, а то ће послужити и као доказ о успешности постављене маркетинг стратегије и омогућиће наставак пословања као и саму егзистенцију предузећа.

Б. Маричић разликује пробну и поновљену куповину⁴⁴¹. Пробна куповина означава прву потрошачеву куповину. Од искуства везаних за коришћење производа, зависиће и одлука о поновној куповини исте марке производа. Поновљена куповина има синоним у лојалности потрошача марки производа, а то већ представља стабилну основу за изграђивање дугорочних односа са потрошачима, односно, спровођење самог концепта маркетинг односа.

Оцена након куповине

Када потрошач обави куповину он ће осетити изврстан ниво задовољства или незадовољства. Посао маркетера се не завршава куповином производа, већ се наставља и након куповине. Пред маркетере као задатак се поставља посматрање задовољства након куповине, акције након куповине и коришћење производа, и располагања истим.

Задовољство након куповине. Задовољство након куповине је кључна ставка за изграђивање и спровођење концепта релационог и друштвено одговорног маркетинга(тима се види њихова оправданост). Само задовољни потрошачи вратиће се предузећу и у наредној и следећим куповинама. Само задовољство купца, Котлер објашњава као "функцију блискости између купчевих очекивања од производа и перципираног функционисања производа"⁴⁴². Уколико функционалност производа није у опсегу купчевих очекивања (она се код купаца формирају на основу порука које је примио било од продавца, пријатеља, других извора), купац је незадовољан; уколико задовољава, и он је задовољан; уколико пак премашује, купац је одушевљен производом. Многи маркетиншки стручњаци, управо циљају на одушевљење купаца, јер, вероватније је да ће одушевљен купац купити поново и говорити у корист производа и компаније....Незадовољан купац реагује другачије. Док задовољан купац прича тројици о добром искуству, незадовољан се жали бар једанаесторици. Јасно је да лош глас путује и брже и даље од доброг, што може врло брзо нанети штету репутацији компаније и успостављеном имиџу. Зато, неопходно је да компаније стално прате задовољство потрошача, јер, једна студија је показала да чак 96% незадовољних потрошача никада се не жале тој фирми на проблем, па је неопходно да

⁴⁴⁰В. Маричић,цит.рад.стр.320

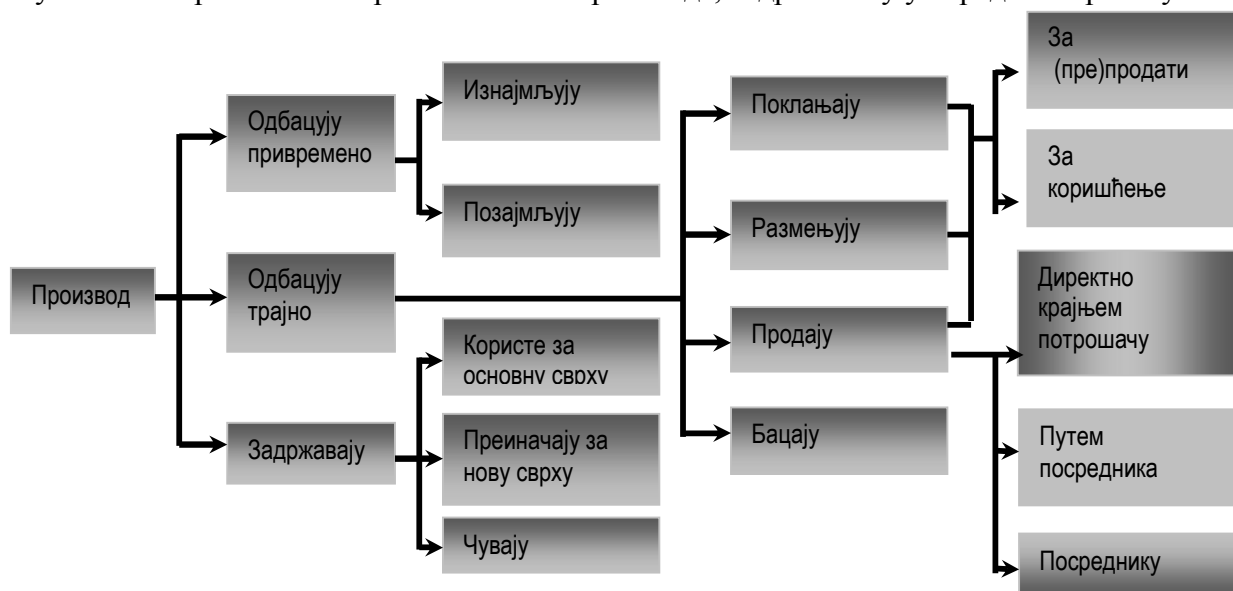
⁴⁴¹ исто,стр.322

⁴⁴²Котлер, Ф., цит.рад.197

компаније различитим системима мотивишу потрошаче да се жале на производе компаније, или на саму компанију.

Акције након куповине. У зависности да ли купац након куповине осећа задовољство, или пак незадовољство, то ће се одразити и на његова будућа понашања. У случају задовољства, он ће се вратити предузећу, а позитивне ставове о предузећу пренеће пријатељима, рођацима...⁴⁴³ У супротном случају, купац реагује другачије, он одбацује или враћа производ, спроводи протесте код предузећа или неких других група, упозорава друге људе...а све се то негативно одражава на имиџ производа и предузећа. На маркетерима је у таквим случајевима да минимизирају незадовољства како би на неки начин ублажили негативне ефекте.⁴⁴⁴

Коришћење производа након куповине и располагање њиме. Маркетери посматрају купце и након куповине. Предмет њиховог интересовања је начин коришћења и располагања одређеним производом. Ако се деси да купац не користи производ и није задовољан њиме то ће проширити и на остале, па дата ситуација неће бити повољна за предузеће у случају продаје или размене производа. У случају да пронађу нове начине коришћења производа, маркетери то требају оглашавати. Ситуације које могу настати у вези са коришћењем и располагањем производа, садржане су у наредном приказу.



Слика 28. *Како купци користе производ и како располажу њиме* (Извор: Котлер,Ф., Управљање маркетингом,Анализа, Планирање, Примјена и Контрола, Загреб,1989,стр.197)

Разумети потрошача, његове потреба и процес у куповини, чини основу успешног маркетинга. Маркетиншки стручњаци, уколико знају како купци пролазе кроз процесе препознавања потреба, тражења информација, процена алтернатива, одлука о куповини и понашања након куповине, могу да науче много ситних трикова о томе како удовољити потребама потрошача. Разумевањем учесника процеса куповине, као

⁴⁴³ „маркетери кажу: Наше је најбоље оглашавање задовољан купац”, Ф. Котлер, цит.рад.197

⁴⁴⁴ то ће учинити ако обавесте потрошаче о локацијама где могу сервисирати производ, доставе им додатна детаљнија и јаснија упутства за употребу, објаве огласе задовољних власника марке...

и фактора утицаја на њихово понашање, маркетиншки стручњак може развити користан програм којим би подржао привлачну понуду за циљно тржиште.

2. Релациони и друштвено одговорни маркетинг као значајан аргумент приликом одлучивања купаца о куповини

2.1. Улога релационог маркетинга у формирању конкурентске маркетинг стратегије предузећа и у доношења одлука о куповини производа

На први поглед, многим се може учинити да је маркетинг односа само једна добра идеја која тешко спровести у пракси. Међутим, ако се посматрају дешавања у пракси и колико је релациони маркетинг јединствен начин пословања, који захтева уважавање потрошача као партнера, као и осталих стејкхолдера са којима се гради стабилна пословна будућност, такве оцене делују изненађујуће. Маркетинг односа служи као креатор позиционе и конкурентске предности у тржишним условима пословања при формулисању маркетинг микса.

Конкурентску предност компанија задобија израђивањем понуде које задовољава потребе циљних купаца боље од конкуренције. Отуда, не чуди што је важна компонента маркетинг стратегије фирме, односи које она остварује са потрошачима и подржавајућим стјкхолдерима. На овом степену анализе, интересује нас како остварени односи са потрошачима, могу бити аргумент приликом доношења одлука о куповини?

Евидентно је постојање две важне струје, концептуалне и емпиријске, развијене у оквиру стратегијског маркетинга. Обе су се развиле више или мање независно једна од друге током последњих 10 година, иако се у принципу ради о два међусобно повезана тока. Један ток је тржишна оријентација која се фокусира на повезивање у једну целину добављача и купца. Други је ток маркетинг односа, који се углавном фокусира на напора продаваца, али и купаца у извесној мери, да се крећу из једне трансакције у инвестирање у дугорочне обострано профитабилне односе- партнерства. У овом контексту, следећи циљеви су постављени за проучавање улоге маркетинга односа као конкурентске маркетинг стратегије⁴⁴⁵:

- Конкурентна маркетиншка стратегија (CMS- Competitive marketing strategies) представља систематску акцију постављења процеса независно о колико динамичном процесу прилагођавања је реч⁴⁴⁶. Проучавајући улогу маркетинг односа, одговарајућа координација може поставити РМ као одговарајућу систематску акцију. То помаже да се побољша ефикасност формулације конкурентне маркетиншке стратегије.

⁴⁴⁵ Nagasimha Kanagal, Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy, Journal of Management and Marketing Research, www.aabri.com, (преузето, 12.11.2010.)

⁴⁴⁶ исто

- Проучавајући улогу RM, маркетинга програми могу бити одговарајуће дизајнирани да привуку, развију и унапреде односе са стејкхолдерима, али и значајан аргумент приликом доношења одлука о куповини најпробирљивијих купаца (подсетимо се да потрошачи захтевају сталну и континуирану пажњу, што им RM у бити пружа).
- Ако је одређеном тржишту потребно више од релационог маркетинга, онда то тржиште може да се на одговарајући начин обрати за стратешко одлучивање проучавањем улоге RM.

Чињеница коју смо констатовали још у првом поглављу, а која се односи на (не)задовољство потрошача односима са компанијом, свакако ће утицати на потрошачеву одлуку о (не)куповини производа компаније. Наиме, *уколико су купци незадовољни третманом који имају од стране компаније, уколико компанију бије лош глас да не сарађује са својим купцима или не прима рекламације, или касни у испоруци, свакако ће смањити изглед компанији да прода производ, и обрнуто, уколико су купци задовољни, или пак одушевљени односом који је компанија изградила са њима, увек ће се изнова и изнова враћати компанији.*

Зато, компаније са јасно изграђеном визијом релационог маркетинга, неспорно ће бити водеће у сталној конкурентској трци за потрошачима на тржишту роба и услуга. Оне које на правилан начин прихвате концепт, и који га посматрају холистички, на нивоу целе компаније и свих сектора и одељења (а не само маркетинг сектора, служби...), имаће позитивну класификацију од стране потрошача и биће значајан фактор одлуке о наредној куповини.

2.2. Друштвено одговорни маркетинг као аргумент куповине

Деведесетих година прошлог века, бројна удружења потрошача, као и велики број невладиних организација, покренуле су иницијативу да укажу да одређене компаније практикују активности које су штетне или етички неприхватљиве. Неетичко понашање компаније према запосленима у земљама у развоју (који је изазвао бојкот њихов производа -подсетимо се компаније Nike раних деведесетих, од стране потрошаче и саме јавности), загађење природне околине од стране нафтних компанија, као и многе друге негативне појаве у друштву утицале су на стварање бројних покрета за очување околине. Није мали број компанији које су окривљене за одређене негативне појаве у друштву (нарочито гојазност и канцер), попут оних за производњу брзе хране и дувана. Не само да су критиковане због неприхватљивих и штетних активности, већ су прекорене због пасивног односа према проблемима друштва – на пример, од неких фармацеутских компанија се захтевало да реагују на пандемију сиде у Африци, иако производи за превенцију ове болести нису део њиховог портфолија. Ово указује да потрошачи кажњавају компаније које су друштвено неодговорне и да на потрошаче и њихове одлуке о куповини, поред понуде, утичу и информације из других „нетржишних“ извора.

Упоредо, са све значајнијим присуством друштвено одговорних пословних пракси, и све већим интересовањем у академским истраживањима, број студија спроведених последњих деценија фокусирао се на утврђивање везе између друштвене одговорности и реакција потрошача, односно перцепције друштвено одговорног пословања и њеног

утицаја на понашање потрошача. У складу са тим, покренута истраживања окренута су ка утврђивање следећих тема⁴⁴⁷:

- Да ли организације, из перспективе потрошача, имају одређен ниво одговорност према друштвеној заједници?
- Каква је природа те одговорности, односно, каква су очекивања потрошача према компанијама, и у којој области?
- Колико и на који начин су потрошачи имају сазнања о друштвено одговорним активностима организација?
- Да ли перцепција потрошача о друштвеној одговорности утиче на њихов став о компанији?
- Да ли, и у којој мери, перцепција друштвене одговорности утиче на намере потрошача да купују производе или услуге одређених компанија?

Сасвим је јасно да активности организација које нису у складу са етичким начелима, или имају негативне консеквенце по локалну заједницу и природно окружење, код потрошача изазивају негативан став према компанији. Такође је евидентно да су очекивања потрошача у погледу друштвене ангажованости компанија последњих година порасла. Тако на пример 70% потрошача Европске уније⁴⁴⁸ каже да им је важно да компаније чије производе или услуге купују буду друштвено одговорне; 71% Британаца мисли да би мултинационалне компаније које послују у земљама у развоју требало да обезбеде добре услове рада и поштен однос према запосленима, без обзира на то да ли закон земље домаћина то захтева или не; 51% њих је мишљења да ове компаније треба да решавају проблема друштва у којима остварују своје пословање, као на пример, проблеме везане за здравствену заштиту и образовање; 95% Американаца сматра да компаније немају само један циљ – профит, већ имају обавезу и одговорност према локалној заједници; 68% Канађана обраћа пажњу на питања која се тичу друштвене одговорности компанија; за производе који су еколошки прихватљиви (*environmentally friendly*), посебно у виду састојака и процеса производње, заинтересовано је 58% Корејаца.⁴⁴⁹ Ово указује на то да је етичка димензија производа и процеса производње постала део функције корисности потрошача. Да ли то имплицира већу друштвену ангажованост предузећа, награду потрошача и промоцију ових активности?

Потрошачи који се одлучују на куповину производа друштвено одговорних компанија, и сами постају одговорни према друштвеној заједници и природној околини. Овај вид избора, пружа им могућност да себе доживљавају као неког ко се брине и ко је ангажован на решавању друштвених проблема. Избором производа компанија које брину о локалној заједници, имају етички однос према запосленима и пословним партнерима из земаља у развоју, немају негативних екстерналија или издавају позамашна средства на име добротворних активности, чини потрошаче активистима друштвене одговорности. Међутим, оно што највише интересује

⁴⁴⁷ Властелица Бакић, Т., Крстовић, Ј., Цицварић Костић, С., Пословна оправданост друштвено одговорног пословања, Маркетинг, Београд, вол. 43, 2012. стр. 191-199

⁴⁴⁸ Organisation for Economic Cooperation and Development, Informing Consumers on CSR in International Trade, Workshop on Informing Consumers about Corporate Social Responsibility in Production and International Trade (Rotterdam: 2006), 8. преузето Радовановић, Б., Друштвена одговорност као идентитет компанија, www.sintezis.org, преузето 12.03.2012.

⁴⁴⁹ Радовановић, Б., Друштвена одговорност као идентитет компанија, www.sintezis.org, преузето 12.03.2012.

маркетинг менаџере везано је за то колико потрошачи заправо желе производе друштвено одговорних компанија?⁴⁵⁰

Према спроведеним истраживањима, чији резултати су овде наведени (Organisation for Economic Cooperation and Development), сматра се да је потрошачима веома важно, и да су њихови избори умногоме одређени перцепцијом предузећа као друштвено одговорног. Да ли је то у пракси случај? Истраживања понашања потрошача, међутим, не указују на директну корелација између тога шта потрошачи наводе као критеријум својих одлука о куповини производа и избора производа у конкретном чину куповине. Понашање потрошача под дејством је многобројних фактора од којих је брига о локалној заједници и природној околини само један у низу. Такође, није нимало лако изоловати информације о утицај друштвене одговорности у односу на остале факторе који утичу на изборе потрошача, попут цена, квалитет, дистрибуције и сл.

Студије које се односе на мерење утицаја репутације компаније као друштвено одговорних на одлучивање потрошача на куповину, у најбољем случају је таква, да се из њих не може извести једнозначан закључак, како наводе Портер и Крамер⁴⁵¹. Они наводе да је веза између „добрих поступака“ и става потрошача индиректна, те отуда и тешко мерљива. Истраживања указују да потрошачи сматрају да нису добро информисани о друштвено одговорним активностима компанија. Заправо, информације које су потрошачима доступне нису потпуне, тако да доношење рационалних одлука заснованих на критеријуму друштвене одговорности нису чест случај.

Приликом куповине, потрошач доноси одлуке на бази информација које су му доступне, али и критеријума заснованих на његовим преференцијама. Куповина се обавља у условима асиметричних и непотпуних информације. Нпр., начини производње су невидљиви атрибут производа, који потрошач не може да идентификује и процени приликом куповине, па чак ни након конзумирања. Оваква ситуација, намеће потребу за додатном информацијом, која долази из извора ком потрошач верује и која је представљена на начин који му је близак. То значи, да је неопходна ефикаснија комуникација између предузећа и потрошача о друштвено одговорним активностима посматраних компанија. Ово иницира једно битно питање – на који начин треба оглашавати информације о друштвено одговорним активностима и који начин „прићи“ потрошачима. Ове одлуке условљене су бројним факторима попут: културе, атрибута производа, демографских карактеристика циљне групе потрошача итд. Тако рецимо Европљани преферирају информације које могу наћи на ознакама производа, док постере и летке читају са мање ентузијазма, а желе да информације о друштвено одговорним активностима буду доступне кроз изворе алтернативне класичном маркетингу. У Јапану, када је реч о друштвено одговорним активностима компанија, половина испитаника верује новинским чланцима, нешто више од 40% личним контактима, а свега 3% рекламама.

⁴⁵⁰ исто

⁴⁵¹ Porter, Michael and Kramer, Mark., Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Cambridge, MA: Harvard Business Review, 2006. преузето Радовановић, Б., Друштвена одговорност као идентитет компанија, www.sintezis.org, преузето 12.03.2012.

За потрошаче је карактеристично да више верују ономе што чују о друштвеној одговорности (под условом да ова информација долази из познатих извора), него ономе што могу наћи у извештајима о друштвеној одговорности. Компаније, зато треба да бирају начине промоције друштвено одговорних активности првенствено у зависности од карактеристика производа и циљне групе потрошача, при томе посебно треба да воде рачуна о каналима којим информишу потрошаче. Дакле, истраживања јавног мњења показала су да је потрошачима веома стало да производи које купују буду произведени од стране друштвено одговорних предузећа, док анализа понашања потрошача приликом чина куповине, не наводе на закључак, да је друштвена одговорност једини пресудан фактор избора. Један од разлога непоклапања исказаних преференција и понашања потрошача је тај што су потрошачи вођени мноштвом мотива, те се утицај једног не може изоловати. Други је, што им недостају потпуне информације или они којима би веровали како би своје изборе засновали на критеријуму друштвене одговорности.⁴⁵²

Истраживање које је спроведено од стране Aguilere и сарадника⁴⁵³ указује на један од главних разлога зашто компаније усвајају и практикују друштвену одговорност, а то је само уверење менаџмента, да потрошачи очекују или чак захтевају друштвено одговоран приступ пословању. Информације које долазе из праксе, указују експоненцијални раст очекивања потрошача да компаније делују на друштвено одговоран начин, при томе, очекивања су добрим делом детерминисана специфичношћу националног и тржишног окружења, односно степеном развоја посматраног друштва.

Истраживање Mohr-а и сарадника⁴⁵⁴ открило је позитиван став потрошача према концепту друштвено одговорног пословања, али и чињеницу да није велик проценат „друштвено одговорних потрошача“–потрошача којима је друштвена одговорност критеријум у рангу цене или квалитета производа.

Неки аутори (имајући у виду велику сложеност и мултидисциплинарност друштвене одговорности), сматрају да испитивање везе између друштвене одговорности неке компаније као једнозначног појма и његовог утицаја на перцепцију и понашање потрошача, није валидно, већ је за поуздане закључке, неопходно анализирати утицај појединих аспеката корпоративне друштвене одговорности (области у којима компанија манифестује друштвену одговорност или конкретна друштвена питања за која се залаже). Пример за то је једна од најчешће цитираних студија, коју су спровели Sen и Bhattacharya⁴⁵⁵. Ослањајући се на истраживања својих претходника, Sen и Bhattacharya су покушали да утврде не само да ли друштвено одговорно понашање

⁴⁵²Радовановић, Б., Друштвена одговорност као идентитет компанија, www.sintezis.org, (преузето 12.03.2012.)

⁴⁵³Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. and Ganapathi, J., 2007, "Putting the S back in corporate social responsibility", преузето, Властелица Бакић Т., и остали, цит. рад.

⁴⁵⁴Mohr, L. A., Weeb, D. J., Harris K. E., преузето, Властелица Бакић Т., и остали, цит. рад.

⁴⁵⁵Sen, S. and Bhattacharya, C. B. (2001), "Does doing good always lead to doing better? Consumer reaction to corporate social responsibility", преузето Властелица Бакић, Т., Крстовић, Ј., Цицварић Костић, С., Пословна оправданост друштвено одговорног пословања, Маркетинг, Београд, вол. 43, 2012. стр. 191-199

утиче на намере о куповини, већ и када, на који начин, у којој мери и зашто се тај процес дешава. Неки од кључних закључака⁴⁵⁶ њихове студије су следећи:

- Информације које потрошачи примају о друштвено одговорном пословању неке компаније утичу на потрошаче на два нивоа: на њихову евалуацију компаније (репутацију) и на намере о куповини;
- Постојање и интензитет позитивног утицаја друштвене одговорности једне компаније на потрошаче, детерминисан је са две посредне варијабле: да ли, и у којој мери се потрошач идентификује са компанијом, и колико је потрошач лично заинтересован за тему на коју се односи друштвено одговорна активност неке компаније.
- Репутација компаније код потрошача, осетљивија је на негативне информације у домену друштвене одговорности, него пак на позитивне. Конкретно, сви потрошачи у споменутом истраживању Sen-a и Bhattachary-a, реаговали су негативно на негативне информације о предузећу (на пример, на информацију да компанија користи децу као радну снагу у својим производним операцијама у иностранству), док је само део потрошача реаговао позитивно на информације о некој друштвено одговорној иницијативи компаније, и то само онај део потрошача који је и лично заинтересован за ту тему (на пример, само потрошачи који и сами брину о особама са посебним потребама ће позитивно одреаговати на неку иницијативу компаније за побољшање услова живота за ове особе, док ће други остати неутрални).
- Манифестовање друштвене одговорности од стране компаније могу имати индиректан и директан утицај на намере о куповини производа те компаније. У индиректном смислу, информације о друштвено одговорном пословању стварају тзв. „позитиван корпоративни контекст“ који се одражава на намеру о куповини. Међутим, ово истраживање је показало да у појединим случајевима овај утицај може бити и негативан. Наиме, код потрошача који нису сензитивни за тему друштвене одговорности и немају велика очекивања од компанија у том смислу, информације о друштвено одговорним акцијама могу створити утисак да компанија више инвестира на том пољу него у квалитет производа, унапређење своје понуде и однос са својим купцима. Са друге стране, код потрошача који су високо сензитивни за теме друштвене одговорности, доказан је позитиван и директан утицај друштвено одговорних иницијатива компаније на намеру о куповини производа те компаније.

Новије истраживање Ellen и сарадника⁴⁵⁷, такође указује на везу између манифестовања друштвене одговорности предузећа и ставова потрошача. Потрошачи сматрају да се компаније баве корпоративном друштвеном одговорношћу (КДО) или из „себичних“ разлога (сопствених профитних интереса), или заиста због бриге за друштвено добростање. Надаље, као кључни фактори који утичу на перцепцију мотива истакли су се: перципирана усклађеност одабране теме/иницијативе друштвене

⁴⁵⁶ исто

⁴⁵⁷ Ellen, P.S., Webb, D.J. and Mohr, L.A. (2006), „Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs“, преузето, Властелица Бакић, Т., Крстовић, Ј., Цицварић Костић, С., Пословна оправданост друштвено одговорног пословања, Маркетинг, Београд, вол. 43, 2012. стр. 191-199

одговорности и основне делатности организације, као и колико дуго је компанија посвећена тој теми. Уколико постоји позитивна перцепција, закључују аутори, позитивно ће се одразити на намере о куповини. Занимљиво је и мишљење појединих аутора, да се намере о куповини не могу изједначавати са заиста реализованом куповином. Наиме, већина истраживања која указују на позитивну корелацију између манифестоване друштвене одговорности неке компаније и намера потрошача да купују (или купују више) производе те компаније, спроведена су методом анкете. С тим у вези, треба узети у обзир тенденцију испитаника да дају друштвено пожељне одговоре и да се позитивно изјасне на хипотетичко питање.

У емпиријском истраживању корпоративне репутације у Србији, ауторка Властелица Бакић⁴⁵⁸ је испитивала утицај друштвено одговорног пословања на репутацију компаније. Истраживање је спроведено 2011. године и састоји се из два дела. Први део истраживања односи се на грађане Србије и њихову перцепцију и начин формирања ставова о компанијама, као и различитим изворима информација, на основу којих се формира репутација компаније код грађана. Други део истраживања, обухватио је представнике специфичних група стејкхолдера: пословне заједнице, медија, јавне управе и организација грађанског друштва. На основу резултата спроведеног истраживања, утврђено је да друштвено одговорно пословање позитивно утиче на репутацију организације и консеквентно на њено целокупно пословање у локалном и глобалном окружењу.

Примери друштвено одговорних кампања које су спроводиле компаније у Србији у протеклом периоду, а из којих се могу сагледати специфичности појединих ситуација и ефекти које су кампање имале, наводи да позитиван, негативан или неутралан утицај КДО на финансијске перформансе зависи од „капацитета утицаја стејкхолдера“ на пословање. Наведени појам аутор дефинише као „способност компаније да идентификује, искористи и профитира из прилика да унапреди односе са стејкхолдерима кроз корпоративну друштвену одговорност“⁴⁵⁹

На основу прегледа литературе и поменутих истраживања на наведену тему, може се закључити да *постоји јасна веза између друштвено одговорног пословања и одређених пословних перформанси компаније. У зависности од тога који аспекти ДОП и који аспекти пословних перформанси се анализирају, та веза може бити већег или мањег интензитета, може бити директна или индиректна, опипљива или интуитивна, али евидентно је да она свакако постоји и да се ради о позитивној корелацији.*

Из приказаног се може закључити да компанија која послује друштвено одговорно у окружењу које у својој суштини није одговорно, може чак и ризиковати да оствари лошије пословне резултате, услед повећања трошкова уз неадекватну реакцију потрошача, локалне заједнице, јавне управе и других стејкхолдера. Са друге стране, *сваки нови пословни концепт је имао своје лидере и пратиоце, па користи од тога што би нека компанија била прва у практиковању друштвено одговорног пословања су вишеструке. Прво, на тај начин се постављају стандарди које друге компаније, а првенствено конкуренција покушавају да сустигну. Надаље, КДО постаје предмет диференцијације од других субјеката на тржишту и значајан фактор унапређења*

⁴⁵⁸ Бакић Властелица, цит. рад.

⁴⁵⁹ исто

репутације⁴⁶⁰. Такође, компаније које послују на друштвено одговоран начин можда неће бити довољно награђене за своју одговорност, али свакако ће претрпети огромну штету уколико то нису.

⁴⁶⁰ Бакић Властелица Т., Крстовић Ј., Костић Цицварић С., Пословна оправданост друштвено одговорног пословања, Маркетинг, Београд, вол.43.бр.3.2012.год.стр191-198

ШЕСТИ ДЕО

ИЗРАЖАВАЊЕ ПОСЛОВНОГ УСПЕХА ПРЕДУЗЕЋА: КОНТЕКСТ РЕЛАЦИОНОГ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ МАРКЕТИНГА



VI део ИЗРАЖАВАЊЕ ПОСЛОВНОГ УСПЕХА ПРЕДУЗЕЋА: КОНТЕКСТ РЕЛАЦИОНОГ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ МАРКЕТИНГА

У предходном поглављу смо указали на чињеницу, да релациони и друштвено одговорни маркетинг могу бити значајан аргумент приликом доношења одлука о куповини производа и тиме значајан извор конкурентности предузећа. У овом поглављу покушаћемо исте да квантификујемо и да укажемо на значајну корелацију између двају величина- релационог и друштвено одговорног маркетинг са једне стране, и пословног успеха компанија са друге.

У прошлости компаније су углавном биле усредсређене на опипљива финансијска мерења, јер та област пословања дефинисана је законском регулативом, па је зато и најбоље уређена. Такође, у функцији су и други показатељи добијени комбинацијом прикупљених финансијских података, попут повраћаја инвестиција (ROI), cash flow-a, вредности продаје, трошкови пословања, итд.

Међутим, права слика о пословању, односно о успешности компаније, не може се само добити анализом финансијских података. Чињеница је да све већи број компанија, поред финансијских показатеља, спроводи мерења и анализу нефинансијских показатеља успешности пословања.

Данас се многе компаније налазе пред великим изазовом да традиционални систем мерења и праћења успешности пословања, заснован на финансијским показатељима и рачуноводственим методама, допуне мерењем и праћењем неопипљивих и интелектуалних података о пословању⁴⁶¹. Наиме, менаџери све више увиђају да финансијски показатељи не дају довољно подлоге и информација за одлучивање и успешно управљање, па у постојеће системе обраде података, у чијој основи се налазе ЕРП системи, укључују и нефинансијске податке.

На пример, на основу финансијских података немогуће је оценити вредности⁴⁶² компаније као што су:

- лидерство,

⁴⁶¹ Сладић, Бранислав, Нефинансијски показатељи успешности пословања и ЕРП системи, Енергопројект-Опрема а.д., Београд, Врњачка Бања, Infotech, 2008.

⁴⁶² исто

- показатељи реализације стратешких циљева који су дефинисани визијом, мисијом, политиком, плановима,
- показатељи задовољства и лојалности потрошача, партнера, акционара, запослених и других заинтересованих страна,
- мотивација и обученост запослених,
- успешност оперативног рада, квалитет, ефективност и ефикасност процеса,
- друштвена одговорност,
- имиџ компаније,
- итд.

Процена ових вредности, управо чини основни миље менаџерима компанија, за доношење фундаменталних пословних одлука. Зато, не чуде њихови стални напори за рачунањем и нефинансијских показатеља.

1. Пословни успех као индикатор пословања предузећа

Предузеће као основни економски ентитет сваког друштва, оснива се са основним циљем пословања - максимизација профита. Поред овог основног циља пословања, као секундарни циљеви предузећа јављају се раст и развој. Раст и развој предузећа, а и сам његов опстанак (који се у неким ситуацијама доводи у питање), могуће је остварити једино уз поштовање концепта ефективности и ефикасности. Ниво ефикасности и ефективности, представља ниво успешности прилагођавања тржишном окружењу и интерним условима пословања.

Услед дејства фактора пословања, било оних који долазе из окружења, или из самог предузећа, профилише се глобални економски принцип пословања-максимизирати резултате репродукције уз минимална улагања. Овим путем врши се профилисање квалитета конкретне економије предузећа као економског система. Тачније, сам квалитет економије предузећа, одређен је односом ових двеју величина. Свака промена односа на релацији: резултати – улагања, одражава и промену квалитета економије. Степен ефикасности у остваривању максималних резултата уз минимална улагања одређује и ниво квалитета економије предузећа.

Ниво квалитета економије означава, квантитативни израз промена појединих елемената резултата репродукције или (и) појединих елемената улагања у репродукцију, а у оквиру њиховог међусобног односа. „Квантитативни израз као индикатор промене наведеног односа у сукцесији временских периода представља пословни успех предузећа“⁴⁶³. Он првенствено означава квантитативан израз примене квалитета економије, односно, примене ефикасности пословања предузећа.

Узимајући у обзир поменути начин одређивања пословног успеха, може се закључити да се детерминанте његовог одређења налазе како на страни резултата, тако и на страни улагања. Свака промена под дејством било објективних или субјективних

⁴⁶³Ратковић, Абрамовић, М., Управљање динамиком пословног успеха, Београд, 2005. стр.28

фактора, односно, интерних или екстерних чинилаца, мора бити утврђена и мора бити под сталним мониторингом. Тим се остварује и увид у остварени ниво квалитета његове економије, као и уочавање опредељујућих фактора његовог пословања.

Пошто фактори пословања делују на све елементе фаза и токове у њему, при том неки се могу идентификовати у текућем периоду, а неки тек у целокупном животном циклусу предузећа, анализа пословног успеха добија карактер истраживања и управљања факторима пословања. Ниво успешности управљања релевантним факторима пословања условљава и ниво динамике пословног успеха предузећа. Стога, пословни успех предузећа представља синтетички контролно-управљачки инструмент рационализације трошења и ангажовања као подсистема улагања у правцу остваривања што вишег квалитета економије⁴⁶⁴.

У циљу достизања што вишег квалитета економије, а нарочито у специфичним и нимало лаким условима пословања, попут овог кризног, компаније, односно њени менаџери морају настојати да искористе све могуће шансе, па и оне на изглед минималне. У таквим условима концепт релационог и друштвено одговорног маркетинга добијају нарочиту димензију.

2. Квалитативни и квантитативни аспект пословног успеха

2.1.Квалитативни аспект

Ако настојимо да пословни успех посматрамо као квалитативан показатељ пословања предузећа, неопходно је одредити, пре свега, економски релевантне односе који га опредељују. Како се ови односи заснивају на променама ефикасности пословања, основно економско начело пословања-остварити максималне резултате уз минимална улагања-основни је критеријум његовог функционисања.

Основни економски критеријум оцене квалитета, а наравно и квантитета јесте степен остваривања основног економског принципа ефикасности. То се поставља у форми захтева да се са што мањом масом ангажованог капитала и са што нижим трошковима пословања по јединици производа задовоље потребе потрошача⁴⁶⁵. Квалитативни аспект пословног успеха јесте основни економски принцип ефикасности израђен као тежња ка максималном резултату уз минимална улагања. На основу њега изведени су парцијални принципи продуктивности, економичности и рентабилности.

Парцијални економски принципи пословања представљају теоријску платформу и традиционалног и савременог концепта изучавања пословног успеха. Суштину концепта чини рационализација производње-продуктивност, успешност размене на тржишту-економичност, и оптимално финансирање производње-рентабилност. Другачије посматрано то представља тежњу ка трошковној конкурентности и максималној оплодњи ангажованог капитала.

⁴⁶⁴ исто, стр.30

⁴⁶⁵ Подсетимо се да потребе потрошача су изразито комплексна економска категорија. Од производа се очекује да буде адекватног квалитета, функционалности и дизајна, ниже цене, понуђени на правом месту, у право време и направи начин

Поред поменутих, у савременој литератури постоје и други економски критеријуми мерења пословног успеха попут брзине производње, иновативности, флексибилности, квалитета производа и др. Савремени критеријуми пословног успеха, с друге стране, засновани су на мање или више повољном деловању организационих мера у области производње, размене и финансирања, а у правцу остваривања задатака и циља предузећа. „Иновације у критеријумима пословног успеха су бројне и заснивају се на тржишној оријентацији предузећа, сатисфакцији и лојалности потрошача као и правичности марке“⁴⁶⁶. Савремене теорије пословног успеха резултат су бројних теоријских и практичних истраживања која показују које су мере продаје, тржишног учешћа и профита зависно променљиве категорије.

Праћење и контрола динамике пословног успеха, независно да ли се посматра по традиционалном или по савременом приступу, посматра се као једно од најсложенијих проблематика теорије и методологије проучавања пословања предузећа, чиме се теоријске дилеме претачу у практичну имплементацију. За разумевање сложености ове проблематике, кроз истраживачки процес издиференцирали су се следећи ставови⁴⁶⁷:

- По једном становишту, приликом изражавања, мерења и оцена ефикасности пословања, односно пословног успеха предузећа неопходно је користити више критеријума, који затим треба груписати и валоризовати, где њихов збирни израз квантитативно одређених критеријума треба да омогући увид у ниво ефикасности означен у виду оствареног пословног успеха предузећа.
- По другом становништву неопходно је користити агрегатни критеријум ефикасности, који ће презентовати пословни успех у остваривању основног синтетичког циља предузећа, при чему је збирни критеријум изражен као систем парцијалних критеријума, првенствено продуктивности, економичности и рентабилности, базираних на систему циљева и подциљева, као производне и репродуктивне ефикасности предузећа.

Поред поменута претходна два става изражавања и мерења пословног успеха, у привредној пракси се најчешће примењује трећи, најједноставнији за употребу. То је приступ законске примене прописаних обавезних критеријума пословног успеха.

Сама светска привреда и њена неспорна комплексност наметаће проучавање нових критеријума, првенствено критеријума конкурентских приоритета, односно, критеријума тржишне позиције предузећа. Да би предузећа ефикасно пословала, мораће не само у фази производње, већ и у фази размене и финансирања потенцирати усложњавање и континуирано истраживање релевантних критеријума, на основу којих ће се управљати пословним успехом предузећа. Као неминовност сваког предузећа које настоји да побољша свој пословни успех појавиће се релациони и друштвено одговорни маркетинг.

⁴⁶⁶Nely, A., *Buseness Performance measurement*, Cambridge Universitu Press, преузето Ратковић Абрамовић М., *Управљање динамиком пословног успеха*, Београд, 2005. стр.31

⁴⁶⁷Грозданић, Д., и група аутора, *Економска ефикасност стратегије предузећа*, преузето Ратковић Абрамовић М., *Управљање динамиком пословног успеха*, Београд, 2005. стр.31

2.2. Квантитативни аспект

Примена основног економског принципа пословања у многоне зависи од усвајања парцијалних и агрегатних метода квантификовања. Том приликом, свака оцена пословног успеха примарно се изводи на основу суштинског економског критеријума ефикасности.

Мерење пословног успеха означава активност којом се идентификује степен успешности у реализацији претходно постављених циљева пословања, и то како на нивоу предузећа, његових пословних јединица, сектора, одељења, функција, процеса и активности, тако и на нивоу одговорности носилаца поједних радних задатака.

Само мерење пословног успеха представља императив успешног управљања квалитетом економије предузећа. Квантитативно изражен пословни успех, омогућује не само постизање жељених пословних резултата, већ и мерење утицаја свих фактора (друштвених, техничких, организационих), као и самог релационог и друштвено одговорног маркетинга. Пословни успех представља изразито значајан инструмент контроле и усмеравања текуће пословне политике предузећа, а такође је и незаменљив контролно управљачки инструмент за рационализацију укупног пословања предузећа.⁴⁶⁸

Поступак изражавања, мерења и контроле, као и усмеравања пословног успеха обухвата претварање улазних у излазне елементе квалитета економије предузећа. Како би се приступило мерењу пословног успеха предузећа неопходно је решити три основна методолошка проблема⁴⁶⁹:

Први- шта ће се мерити на страни резултата, а шта на страни улагања за остваривање тих резултата

Други- која мерила ће се при томе користити и

Трећи- који индикатори и модели мерења ће се применити

Први проблем се изјављује везано за одабране критеријуме пословног успеха, а други и трећи истражују одговоре везане за питања како ће се мерити пословни успех и спрегнути су чврстим узрочно-последичним односом. Успех решавања другог проблема одређује и сам успех трећег проблема, односно од самих атрибута и мање или више успешног одређивања мерила зависи и одабрани индикатор или модел пословног успеха, као и њихов квалитет у веродостојности изражавања, мерења и контроле.

Пословни успех бива квантитативно одређен онда када је измерен и оцењен одговарајућим економским методама, обликованим одређеним индикаторима или моделима. Индикатори пословног успеха у економској торији засновани су на економском критеријуму ефикасности. Овај критеријум представља суштинско полазиште изражавања, праћења, контроле и усмеравања односа између појавних облика резултата и улагања помоћу кога се решава први методолошки проблем-шта се мери, а мери се: обим производње, укупни приход и добитак на страни резултата

⁴⁶⁸ Ратковић Абрамковић М.цит.рад.стр.33

⁴⁶⁹ Дракер. П., Менаџмент за будућност, преузето Ратковић Абрамковић М.цит.рад.стр.33

репродукције, а утрошена радна снага, укупни трошкови и ангажовани капитал на страни улагања.

У зависности од начина како су подстављени подциљеви⁴⁷⁰ предузећа у оквиру основног циља, оно што се налази на страни улагања и оно што се налази на страни резултата дефинишу познате индикаторе пословне успешности компанија: продуктивност, економичност и рентабилност. Ови показатељи су уједно и методи мерења нивоа спровођења економских принципа, а тиме и инструменти контроле. Стога, што се тиче њихове значајности, ни у традиционалној ни у савременој економској теорији нема дилеме. Ипак, у теорији разматрани су и у пракси примњивани различити квалитативни и квантитативни сетови показатеља. Они зависе од примарне орјентације предузећа која може бити на стејхолдере и на процесе предузећа.

Одабир извесног сета или мреже показатеља као индикатора пословног успеха, или пак одабир агрегатног показатеља опредељује и методе исказивања, праћења, контроле и усмеравања пословног успеха. Приликом одабира конкретног модела мерења пословног успеха у привредној пракси неопходно је имати у виду потребу за: квантификацијом односа између релевантних економских категорија у извесном временском периоду, мерењем свих економски релевантних промена у тим односима кроз одређени временски период, квантификацијом остварења у односу на постављени план и (или) стандард, као и конкретизацијом положаја датог предузећа у односу на пословни успех других предузећа-конкурентата, као и лидера у грани (benchmarking). Наравно, овде је неизоставно обухватити и квалитативне показатеље.

Оног момента, када модел испуни претходно наведене захтеве, пружа индиректну основу за откривање суштинских проблема који су довели, односно који доводе до незадовољавајућих пословних резултата. Мерење пословног успеха је дакле, у функцији извештавања и контроле, али и у функцији извођења промена, усмеравања и спровођења побољшања ефикасности пословања предузећа⁴⁷¹. У раду ће се поред утицаја осталих величина квантификовати и утицај релационог и друштвено одговорног маркетинга на пословни успех компанија.

2.3. Релациони и друштвено одговорни маркетинг у служби пословног успеха компанија

Од често цитираног става, угледног америчког економисте и нобеловца Miltona Friedmana, објављеног у часопису The New York Times Magazine, да је „једина друштвена одговорност бизниса да повећа свој профит“, до оснивања непрофитних тзв. „социјалних предузећа“ чији је основни циљ унапређење друштвеног благостања, постоји читав спектар модела одговорног пословања које компаније и организације могу да усвоје и развијају⁴⁷².

⁴⁷⁰ Као подциљеви предузећа најчешће се наводи производна, репродуктивна и акумулативна способност предузећа

⁴⁷¹ Ратковић Абрамовић М.цит.рад.стр.35

⁴⁷² Бакић Властелица Т., Крстовић Ј., Костић Цицварић С.,Пословна оправданост друштвено одговорног пословања, Маркетинг, Београд, вол.43.бр.3.2012.год.стр191-198, www.sema.rs, преузето 04.04.2013.

Поступак и темпо увођења релационог и друштвено одговорног маркетинга у пословање конкретних компанија условљен је низом фактора, како оних из пословног окружења тако оних из организације пословања предузећа. Оно око чега се у највећем делу слажу теоретичари и маркетинг практичари је чињница, да једино дугорочно и одрживо решење је оно којим се остварују користи и за друштво и за компанију. Наиме, пословне одлуке које као једини мотив налазе у позитивним ефектима по друштвену заједницу, могу бити неоправдане па чак и штетне за компанију, што на дужи рок може угрозити пословање, профитабилност компаније, запослене и њихова радна места у компанији, па консеквентно и читаве привредне гране. Са друге стране, пословна политика предузећа, која игнорише друштвену заједницу и њене потребе, такође, може изазвати негативне консеквенце на обе стране. Стога, напори академске и пословне заједнице били су усмерени на утврђивање позитивних ефеката релационог и и друштвено одговорног маркетинга по сам бизнис, што се у литератури најчешће назива-пословна оправданост релационог и друштвено одговорног маркетинга⁴⁷³.

Многи аутори мишљења су да до сада није у потпуности дефинисан заокружен модел или теорија о пословној оправданости релационог и друштвено одговорног маркетинга. Оно што наука нуди је истраживање утицаја појединих аспеката релационог и друштвено одговорног маркетинга на поједине пословне перформансе и резултате, на основу чега се затим изводе закључци о целокупном концепту⁴⁷⁴. Често се наводе везе које постоје између релационог и друштвено одговорног пословања и финансијских перформанси предузећа. Постоје бројне користи од релационог и друштвено одговорног маркетинга (о неким је било речи), а за овај предмет анализе разликоваћемо монетарне од немонетарних користи за компанију, при чему обе могу бити изражене квалитативно и квантитативно. Монетарне користи се огледају у порасту прихода; смањењу трошкова; редуковање ризика и повећање вредности бренда. Са друге стране, немонетарне користи за компанију од увођења и развијања релационог и друштвено одговорног маркетинга се огледају у: привлачењу и задржавању купаца; унапређење репутације; унапређење мотивације и задржавања запослених; бољем приступу капиталу и друштвеној „дозвола за пословање“....

⁴⁷³Прилагођено, Бакић Властелица Т., Крстовић Ј., Костић Цицварић С.,Пословна оправданост друштвено одговорног пословања, Маркетинг, Београд, вол.43.бр.3.2012.год.стр191-198, www.sema.rs, преузето 04.04.2013.

⁴⁷⁴Аутори наводе користи које предузећа имају увођењем концепта релационог и друштвено одговорног маркетинга (о томе је било речи и у претходним поглављима), тако је „Zadek (2000) издвојио четири основне категорије користи за организацију од усвајања поменутих концепата: одбрана репутације; смањење трошкова пословања; интегрисање у ширу пословну стратегију и учење, иновација и управљање ризиком. Kucisz и сарадници су такође систематизовали аргументе за ДОП у пословном контексту у четири категорије: смањење трошкова и ризика; остваривање конкурентске предности; унапређење репутације и легитимитета пословања и стварање резултата који одговарају свим странама (win-win outcomes) кроз синергетско креирање вредности. Други приступи, који су заступљени у литератури, се фокусирају на идентификовање и емпиријско истраживање користи од ДОП за различите стејхолдере компаније, које се затим директно или индиректно одражавају на пословне и финансијске резултате компаније“. Бакић Властелица Т., Крстовић Ј., Костић Цицварић С.,Пословна оправданост друштвено одговорног пословања, Маркетинг, Београд, вол.43.бр.3.2012.год.стр191-198, www.sema.rs, преузето 04.04.2013.

2.3.1. Утицај друштвено одговорног пословања на финансијске перформансе

Бројна истраживањима и пружена објашњењења о пословној оправданости корпоративне релативног и друштвено одговорног маркетинга, у академској литератури доминирају оне студије којима се доводе у везу релациони, друштвено одговорни маркетинг и финансијске перформансе компанија. Margolis i Walsh⁴⁷⁵ анализирали су 127 емпиријских истраживања релације која постоји између друштвен одговорности и финансијских перформанси, а реализован су у периоду од 1972. до 2002. године. Иако присутна разлика у методологији и показатељима корпоративне друштвене одговорности и финансијских перформанси који су коришћени у студијама, закључак аутора је да постоји позитивне везе између два испитивана аспекта пословања. Orlitzky⁴⁷⁶ и сарадници су у свом истраживању, такође, потврдили позитивну корелацију између корпоративне друштвене одговорности финансијских перформанси. Надаље, истраживање организације Economic Intelligence Unit (EIU), спроведено 2008. године, наводи да велика већина пословних лидера у САД сматра да постоји јасна корелација између „друштвених“ и финансијских перформанси компаније.

Веома је битно, такође, поменути и чињеницу савремена испитивања везе између друштвене одговорности и финансијских перформанси предузећа, третирају се двосмерно. Наиме, поједини аутори сматрају да компаније које су финансијски јаке имају могућности да издвоје средства за инвестирање у друштвено одговорне пројекте, те је неопходно испитати шта чему претходи у том односу. „Добре финансијске перформансе у већини случајева претходе добрим „друштвеним“ перформансама“⁴⁷⁷. Такође, аутори наводе да резултати истраживања упућују на закључак да различити аспекти друштвене одговорности (инвестирање у друштвену заједницу, инвестирање у запослене, поштовање различитости, инвестирање у очување животне средине и др.) имају различиту везу са финансијским перформансама.

Поменути аутори нису једини дали допринос у области испитивања зависности величина релационог и друштвено одговорног маркетинга и финансијских перформанси и вредност компаније. Интересантан је рад истиче се допринос аутора Maskey и сарадника⁴⁷⁸. Наиме, ови истраживачи су конципирали модел који укључује

⁴⁷⁵ Прилагођено Margolis, J.D. and Walsh, J.P., “Misery loves companies: social initiatives by business”, преузето Бакић Властелица Т., Крстовић Ј., Костић Цицварић С., Пословна оправданост друштвено одговорног пословања, Маркетинг, Београд, вол.43.бр.3.2012.год.стр191-198, www.sema.rs преузето 04.04.2013.

⁴⁷⁶ Orlitzky, M., Schmidt, F.L. and Rynes, S.L. (2003), “corporate social and financial performance: a meta-analysis”, преузето Бакић Властелица Т., Крстовић Ј., Костић Цицварић С., Пословна оправданост друштвено одговорног пословања, Маркетинг, Београд, вол.43.бр.3.2012.год.стр191-198, www.sema.rs преузето 04.04.2013.

⁴⁷⁷ Scholtens, B., Cerin, P. and Hassel, L. 2008 “Sustainable development and socially responsible finance and investing”, преузето Бакић Властелица Т., Крстовић Ј., Костић Цицварић С., Пословна оправданост друштвено одговорног пословања, Маркетинг, Београд, вол.43.бр.3.2012.год.стр191-198, www.sema.rs преузето 04.04.2013.

⁴⁷⁸ A., Mackey, T., and Barney, J. “Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategy” 2007 преузето Бакић Властелица Т., Крстовић Ј., Костић Цицварић С., Пословна

закон понуде и тражње за друштвено одговорним могућностима инвестирања како би утврдили да ли ће бити утицаја на тржишну вредност компаније⁴⁷⁹. Тачније, овај модел, створио је могућности поменутој групи истраживачима да испитају, зашто неки менаџери спроводе неке од активности друштвено одговорног пословања, које смањују њихов тренутни прилив средстава (cash flow). Резултати су указали на следеће: започињање друштвено одговорних активности повећавало је тржишну вредност код једне групе компанија, док за друге то није важило; некада је одустајање од ових активности обарало тржишну вредност компаније, док за друге то није важило; коначно, некада продужетак активности друштвене одговорности повећава тржишну вредност, а у неким ситуацијама то пак није случај. Флукуације које су се овде појављивале биле су условљене понудом и тражњом. Ако је тражња за друштвено одговорним активностима велика, а понуда мала, очигледно, укључивање у такву активност ће повећати тржишну вредност компаније, и обрнуто. Интересантан аспект рада Маскеу и сарадника је њихова дефиниција понуде и тражње за друштвено одговорним активностима. „Понуда и тражња су у њиховом моделу представљене уделом новца који контролишу инвеститори који желе да максимизују своје богатство насупротив уделу новца који контролишу друштвено свесни инвеститори на тржишту“⁴⁸⁰. Ако се сагледа ово мишљење, оно изгледа супротно опште прихваћеној претпоставци да сви инвеститори настоје да максимизирају ниво свог богатства. Ипак, постоје и такви инвеститори који корист за себе виде у максимизацији властитог богатства, али и у инвестирању у компаније са друштвено одговорним пословањем (оипљива и неопипљива корист). Уколико је удео једних инвеститора неједнак уделу других, тржишна вредности фирме одређује се кроз односе понуде и тражње.

Водећи се властитим налазима, као и мишљењу поменутих аутора у наредном делу биће приказани најзначајнији показатељи, као и модели утицаја релационог и друштвено одговорног маркетинга на пословну успешност компанија.

3. Најзначајнији показатељи успешности пословања компанија

Показатељи успешности пословања представљају веома значајан репозиторијум за одлучивање у маркетингу. У складу са тим њима се придаје веома велики значај, и то не само у теорији, већ и у пракси маркетинга као пословне функције у предузећу. Те информације које су углавном рачуноводственог карактера, пружају широку могућност маркетинг менаџерима (али и другим руководиоцима), да веома брзо и на крајње једноставан начин сагледају одређене позитивне и негативне трендове, појаве и процесе у предузећу, и да проникну у даље потребе за свестранијом анализом и истраживањем појединих пословних проблема предузећа. Користећи се литературом

оправданост друштвено одговорног пословања, Маркетинг, Београд, вол.43.бр.3.2012.год.стр191-198, www.sema.rs преузето 04.04.2013.

⁴⁷⁹ Прилагођено према Mackey. A., Mackey, T., and Barney, J. “Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategy” 2007 (Бакић Властелица Т., Крстовић Ј., Костић Цицварић С., Пословна оправданост друштвено одговорног пословања, Маркетинг, Београд, вол.43.бр.3.2012.год.стр191-198, www.sema.rs преузето 04.04.2013.

⁴⁸⁰ исто

из области рачуноводства и финансија, и праксом коришћења показатеља успешности, презентоваће се најзначајнији показатељи успешности компанија. Није на одмет рећи да наведени показатељи представљају значајан инструментаријум за маркетинг одлуке и маркетинг контролу, али и за сагледавање целокупне пословне успешности компанија.

3.1. Показатељ рентабилности

Показатељ рентабилности (engl. *profitability ratios*) неоспорно представља најважнији показатељ успешности. Он омогућава сагледавање нивоа исплативости, оствареног уноса од бављења одређеним послом, односно, колика је зарађивачка способност педузећа. Из угла маркетинга овај показатељ је значајан јер се посредством њега могу открити слабости или добре стране у организацији извршења маркетинг активности.

Анализа рентабилности базира на концепту економског профита и омогућава да се одреди:

- *како максимизирати профит*
- *како минимизирати губитке*
- *где је преломна тачка пословања*

Оваква анализа је основ доношења одлука о обиму производње и продаје, о наставку или престанку пословања.

Рентабилност (профитабилност, доходност) се може приказати на више начина⁴⁸¹.

$$1) \text{ профитна стопа} = \frac{\text{добит (профит) предузећа}}{\text{капитал предузећа}} \times 100$$

$$2) \text{ стопа приноса на инвестирана средства} = \frac{\text{приноси}}{\text{инвестиције}} \times 100$$

$$3) \text{ стопа приноса релационог и друштвено одговорног маркетинга} = \frac{\text{приноси}}{\text{релациони и друштвено одговорни маркетинг}} \times 100$$

$$4) \text{ учешће добити у оствареној продаји} = \frac{\text{добит предузећа}}{\text{продаја}}$$

⁴⁸¹ Шурјановић И., Корак ка успешном маркетингу-применом савремених техника маркетинг контроле, Нови Сад, 1992., стр.74

⁴⁸² Као што је и приказано показатељ рентабилности је и значајан маркетиншки инструментаријум за сагледавање утицаја релационог и друштвено одговорног маркетинга као чиниоца пословне успешности компанија.


У приказаном показатељ под 1. (профитна стопа) и под 2 (стопа приноса на инвестирана средства) су такозвани ROI (Return on Investment) коефицијенти. Том приликом, показатељ 1. је показатељ рентабилности, тј. стопе приноса на инвестирана средства са аспекта целокупне организације, док показатељ 2. представља стопу приноса инвестираних средстава у поједине маркетинг активности⁴⁸³, који се у показатељу 3. конкретизују на релациони и друштвено одговорни маркетинг, и приказују стопу приноса коју предузећа остварују имплементацијом релационог и друштвено-одговорног маркетинга. Показатељ 4. се често прати и третира као значајан показатељ рентабилности, који показује колика добит предузећу припада са оствареном продајом.

Стопа приноса на инвеститрана средства, односно такозвани ROI се може деконпоновати, односно приказати посредством наредне једначине⁴⁸⁴:


$$\text{ROI} = \frac{\text{return}}{\text{investment}} = \frac{\text{return}}{\text{sales}} \times \frac{\text{sales}}{\text{investment}}$$

тј.

$$\text{стопа приноса} = \frac{\text{приноси}}{\text{инвестиције}} = \frac{\text{приноси}}{\text{продаја}} \times \frac{\text{продаја}}{\text{инвестиције}}$$



показатељ
учешћа приноса
у продаји



показатељ обрта
капитала

У приказаним показатељима, приносе могу означавати маргинална контрибуција (вредност продаје умањена за варијабилне трошкове) и профит (добит) предузећа, а инвестиције могу представљати и укупно уложен капитал. Предузеће за потребе анализе успешности свог пословања поред синтетичког показатеља рентабилности пословања, може користити и парцијалне показатеље рентабилности, као што су рентабилност појединих производа, и рентабилност појединих подручја.

3.1.1. Рентабилност појединих производа

Приликом утврђивања рентабилности појединих производа неопходно је прво извршити распоређивање тзв. природних трошкова (онако како се појављују на контима главне књиге) на тзв. функционалне трошкове (табела), а потом се ови функционални трошкови могу крајње једноставно алоцирати на конкретне производе. Као трошкови који се појављују на контима главне књиге у примеру су дати⁴⁸⁵:

- зараде радника (плате),

⁴⁸³ Шурјановић И. , Корак ка успешном маркетингу-применом савремених техника маркетинг контроле, Нови Сад, 1992., стр.74

⁴⁸⁴ исто

⁴⁸⁵ исто, стр.100

- закупнина (најам пословног простора),
- трошкови рекламе и пропаганде, тј. закупа простора на медију
- трошкови канцеларијског материјала,
- трошкови амбалаже, и
- остали трошкови

Ови трошкови се потом распоређују на трошкове појединих пословних функција (активности), а то су у нашем примеру:

- административни трошкови,
- трошкови пропаганде,
- трошкови личне продаје,
- трошкови паковања и физичке дистрибуције,
- трошкови релационог и друштвено одговорног маркетинга⁴⁸⁶
- трошкови маркетинг истраживања

Логично је да се приликом вршења ове маркетинг анализе, менаџери у предузећу могу одредити за другу класификацију трошкова-адекватну њиховој врсти пословања и конкретној ситуацији у предузећу.

Помоћу задатих табела и хипотетичких бројки садржаних у њима, наставак ће бити усмерен на приказ једноставног поступка утврђивања рентабилности појединих производа.

Табела 10: Распоред природних трошкова на функционалне (у 000 динара)

| | Административни трошкови | Трошкови економске пропаганде | Трошкови личне продаје | Трошкови паковања и физичке дистрибуције | Трошкови релационог и друштвено одговорног маркетинга | Трошкови маркетинг истраживања | Укупно |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------|
| Зараде | 4000 | 4600 | 10000 | 2600 | 1600 | 2000 | 24800 |
| Закупнина | 2000 | 1000 | - | 4000 | 1200 | 1000 | 9200 |
| Трошкови економске пропаганде | - | 600 | - | - | - | - | 600 |
| Трошкови канцелар. материјала | 700 | 300 | - | - | 300 | 500 | 1800 |
| Трошкови транспорта и горива | - | - | - | 1500 | - | - | 1500 |
| Трошкови амбалаже | - | - | - | 2500 | - | - | 2500 |
| Остали Трошкови | 500 | 300 | 4000 | 200 | 500 | 500 | 6000 |
| Укупно | 7200 | 6800 | 14000 | 10800 | 3600 | 4000 | 46400 |

(Прилагођена према: Шурјановић И., Корак ка успешном маркетингу-применом савремених техника маркетинг контроле, Нови Сад, 1992., стр.100)

⁴⁸⁶ Овде се трошкови релационог и друштвено одговорног маркетинга посматрају као и остали трошкови пословних функција у предузећу независно од активности везаних за маркетинг истраживање. То је учињено како би се дало на значају овој пословној активности у предузећу, али и због чињенице да свака компанија која настоји да имплементира поменуте концепте треба да има засебне службе или оперативце који ће се бавити само овим концептима.

Напомена: трошкови зарада у табели су распоређени директно на поједине функционалне трошкове (на запослене у пропаганди, продаји, истраживању и исл.). Трошкови закупа распоређени су пропорционално коришћеној површини у објекту, док трошкови закупа простора на медију- само на економску пропаганду. Трошкови канцеларијског материјала распоређени су директно на бази евиденције о учињеним трошковима по датим активностима, док су трошкови транспорта и горива, као и трошкови амбалаже алоцирани само на функцију паковања и физичке дистрибуције. Категорија осталих трошкова алоцирана је директно и то углавном на трошкове личне продаје⁴⁸⁷.

У следећој табели, приказана је даља алокација функционалних трошкова на поједине производе.

Табела 11. Алокација функционалних трошкова на поједине производе (вредност у 000 динара)

| | Прпрооизвод „А“ | Производ „Б“ | Производ „Ц“ | УКУПНО |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Администра- тивни трошкови | 2400 | 2400 | 2400 | 7200 |
| Трошкови економске пропаганде | - | 6800 | - | 6800 |
| Трошкови личне продаје | 4000 | 5500 | 4500 | 14000 |
| Трошкови паковања и физичке дистрибуције | 3800 | 4000 | 3000 | 10800 |
| Трошкови релационог и друштвено одговорног маркетинга | 1800 | 1440 | 360 | 3600 |
| Трошкови маркетинг истраживања | 1800 | 2200 | - | 4000 |
| УКУПНО | 13800 | 22340 | 10260 | 46400 |

(Прилагођена према: Шурјановић И., Корак ка успешном маркетингу-применом савремених техника маркетинг контроле, Нови Сад, 1992., стр.101)

Напомена: Административни трошкови распоређени су са 33% за сваки производ. Трошкови економске пропаганде су алоцирани у укупном износу на производ „Б“ јер се, по претпоставци коју смо учинили у примеру, само он рекламирао у посматраном периоду. Трошкови личне продаје распоређени су директно-према трошковима које су имала поједина одељења продајне службе предузећа (пошло се од претпоставке да је продајна служба организована по

⁴⁸⁷ Шурјановић, И. , Корак ка успешном маркетингу-применом савремених техника маркетинг контроле, Нови Сад, 1992., стр.74

производима-према начелу специјализације.) Трошкови паковања и физичке дистрибуције алоцирани су директно на поједине производе, а трошкови релационог и друштвено одговорног маркетинга распоређени су директно на производе „А“ и „Б“ и „Ц“, при чему је 50% трошкова истраживања учињено за производ „А“, за производ „Б“ 40%, док на производ „Ц“ отпада само 10% трошкова. Према претпоставци у примеру, 45% трошкова маркетинг истраживања учињено за производ „А“, а 55% за производ „Б“, док за производ „Ц“ нису настали трошкови везани за маркетинг истраживање.⁴⁸⁸

Након распоређивања трошкова по производима „А“, „Б“ и „Ц“, може се одредити створени профит (или губитак) од сваког производа појединачно (наредна табела).

Табела 12. Извештај о профиту-губитку (Биланс успеха сачињен по методи на бази продатих учинака-рашчлањен по појединим производима), износи су дати у 000 динара.

| | Производ „А“ | Производ „Б“ | Производ „Ц“ | Укупно |
|---------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------------|
| Продаја | 70 000 (35%) | 80 000 (40%) | 50 000 (25%) | 200 000 (100%) |
| -трошкови продате робе ⁴⁸⁹ | 49 000 | 56 000 | 35 000 | 140 000 |
| Бруто добит ⁴⁹⁰ | 21 000 | 24 000 | 15 000 | 60 000 |
| -оперативни трошкови: | | | | |
| а) административни | 2400 | 2400 | 2400 | 7200 |
| б) ек. пропаганда | - | 6800 | - | 6800 |
| в) лична продаја | 4000 | 5500 | 4500 | 14000 |
| г) паков. и дистрибуција | 3800 | 4000 | 3000 | 10800 |
| д) релац. и друштвено одговорни маркетинг | 1800 | 1440 | 360 | 3600 |
| ђ) марк. истраживање | 1800 | 2200 | - | 4000 |
| Укупни оперативни трошкови | 13800 | 22340 | 10260 | 46400 |
| Нето добит (губитак) ⁴⁹¹ | 7200 | 1660 | 4740 | 13600 |
| Стопа добити (у односу на продају)⁴⁹² | 10,3% | 2% | 9,5% | 6,8% |

(Прилагођена према: Шурјановић И., Корак ка успешном маркетингу-применом савремених техника маркетинг контроле, Нови Сад, 1992., стр.102)

Напомена: На основу претходне табеле унети су подаци о трошковима у табели (овој) и састављен је извештај о добити предузећа (биланс успеха).

⁴⁸⁸ Исто, стр.101

⁴⁸⁹ Сходно ономе што је у напмени износ трошкова продате робе се добијао као умножак износа продаје (за производ А то је износ од 70000) и 70% трошкова продате робе од цене производа стављеним однос са 100, (таје величина рецимо за производ „А“ 49000)

⁴⁹⁰ Бруто добит се добија као разлика износа продаје и трошкова продате робе

⁴⁹¹ Нето добитак се добија једноставно као разлика бруто добити и укупних оперативних трошкова

⁴⁹² Стопа добити се добија као однос нето добитка и остварене продаје за дати производ мултипликована величином 100%

Према претпоставци у примеру – од укупне продаје 35% отпада на продају производа „А“, 40% на продају производа „Б“, а 25% на продају производ „Ц“. Ради поједностављења обрачуна, узето су трошкови продате робе у износу од 70% од цене – код сва три производа.

Након завршетка ове анализе тек је могуће извући и одређене закључке. Наиме, из задње табеле види се да производ „А“ иако нема највеће учешће у укупној продаји (35%, док производ „Б“ има 40%) доноси предузећу највећу добит, такође, може се приметити да производ „А“ остварује и највећу добит у маси. Производ „Б“ иако има највећи обим остварене продаје (8000⁴⁹³-40%), мерено стопом добити у односу на продају (показатељ који је раније презентован) уствари остварује најмањи принос (свега 2%). Производ „Ц“ иако има мањи проценат продаје, остварује већу стопу приноса (9,5%), тако да је производ „Б“ са највећом продајом је заправо најнерентабилнији производ.

3.1.2. Рентабилност појединих подручја (Илустрација утврђивања рентабилности појединих подручја)

Поред неспорне значајности утврђивања рентабилности поједних производа, за предузеће је веома битно да одреди и рентабилност поједних географских подручја-сегмената на којима пласира своју робу. Наиме, сва тржишно орјентисана предузећа услед промена у куповној снази и преференцијама потрошача приморана су да обрате пажњу на извесне аутономне делове тржишта – подручја или сегменте како би одржала своју тржишну свежину и виталност. Уместо да делују на великом тржишту, предузећа примењују концепт сегментације како би боље задовољила потребе потрошача. Свака одлука која се односи на маркетинг стратегију полази од сегментације тржишта: »поделе тржишта на мање, хомогеније делове–сегменте, ради ефективнијег и ефикаснијег циљања потрошача»⁴⁹⁴.

За маркетинг је од велике важности да располаже информацијама на којим тржишним сегментима (подручјима) добија (и колико), а на којима евентуално губи. Практична димензија процене рентабилности маркетинг сегмената је неоспорна. Вредности рентабилности маркетинг сегмената ће директно користити менаџерима приликом доношења одлука о преусмеравању активности предузећа, о напуштању или увођењу нових производа или канала дистрибуције, већем или мањем ангажовању на појединим тржишним сегментима...

Мерење рентабилности маркетинг сегмената се може обављати на два начина: применом **метода укупних трошкова** (којом се користимо у наредним илустрацијама) и применом **метода direct costing**⁴⁹⁵.

Првом методом, од укупних прихода који се остварују на одређеном сегменту одбијају се сви трошкови који настају везано за тај сегмент, и тако се израчунава остварени профит. Посредством овог метода могуће је створити слику о оствареном профиту по појединим сегментима, што је наравно неопходно, будући да је остварени профит као

⁴⁹³ Иако је у наслову табеле речено да су вредности дате у 000 динара, у тексту се дају вредности из табеле, како би читава анализа била једноставнија и доступнија за објашњење

⁴⁹⁴ Милисављевић, М., и остали, цит. рад. стр.235

⁴⁹⁵ исто, стр.98

што смо констатовали основно мерило рентабилности (профитабилности). Као највећи недостатак који се приписује овом методу је недостатак могућности тачне процене везе појединих општих – индиректних трошкова са различитим сегментима. То може узроковати искривљавање праве слике о профиту (губитку) и каснијих погрешних одлука маркетинг менаџера.

Применом другог метода (direct costing) ове опасности везане за неправилну алокацију индиректних трошкова нема, обзиром на то да се од остварених прихода одбијају само директни трошкови-везани за одређени сегмент, док се тзв. издвојиви индиректни трошкови који се релативно лако могу везати за поједине сегменте употребом одговарајућих „кључева“. Одбијањем директних трошкова, не добија се пак профит као резултат него маргинална контрибуција која показује допринос појединих маркетинг сегмената покрићу индиректних трошкова и остварењу профита. Маргинална контрибуција је одлична основа приликом доношења одлука о евентуалној елиминацији појединих производа, купаца, канала, географских подручја и других сегмената из маркетинг програма⁴⁹⁶.

У овом примеру полази се од већ утврђених функционалних трошкова из претходног примера (приказаних у првој табели). Ови-функционални трошкови ће, као прво, бити распоређени на трошкове појединих подручја- наредна табела.

Табела 13. Алокација функционалних трошкова на поједина подручја

| | Подручје „О“ | Подручје „П“ | Подручје „Р“ | Подручје „С“ | Укупно |
|-------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Административни трошкови | 1800 | 1800 | 1800 | 1800 | 72000 |
| Трошкови економске пропаганде ⁴⁹⁷ | - | 4216 | - | 2584 | 6800 |
| Трошкови личне продаје | 2002 | 4004 | 3192 | 4802 | 14000 |
| Трошкови паковања и физичке дистрибуције | 1155,6 | 2883,6 | 1728 | 5032,8 | 10800 |
| Трошкови релационог и друштвено одговорног маркетинга | 345,6 | 964,8 | 932,4 | 1357,2 | 3600 |
| Трошкови маркетинг истраживања | 126 | 1364 | 900 | 1610 | 4000 |
| Укупно | 5429,2 | 15232,4 | 8552,4 | 17186 | 46400 |

(Прилагођена према: Шурјановић И., Корак ка успешном маркетингу-применом савремених техника маркетинг контроле, Нови Сад, 1992., стр.103)

⁴⁹⁶ исто

⁴⁹⁷ Како је назначено у напомени то су трошкови који су настали на подручјима која су куповала производ „Б“ јер се оно једини рекламирао. За подручје „П“ та вредност износи 4216, а добијена је умношком 62% остварене продаје на поменутом подручју (вредности из помоћне табеле), и укупних трошкова економске пропаганде (6800) стављеним у однос са 100, и за подручје „С“ износи 2584, а добијена је умношком 38% и трошковима економске пропаганде 6800 стављеним у однос са 100

Напомена: У помоћној табели (наредна) коју чине два дела, приказано је на који начин су израчунати износи појединих трошкова наведених у табели (испред). Као што је видно, административни трошкови арбитрарно су алоцирани са по 25% на четири подручја. Трошкови економске пропаганде алоцирани су само на она подручја која су куповала производ „Б“-подручја „П“ и „С“, јер се у датом периоду само он рекламирао. Трошкови личне продаје алоцирани су према броју обављених продајних посета на појединим подручјима, а трошкови физичке дистрибуције на основу броја наруџби са појединих подручја. Алокација трошкова релационог и друштвено одговорног маркетинга је у два корака. Наиме, као што је познато, ови трошкови учињени су за:

- истраживање производа „А“ – и то 50% укупних трошкова релационог и друштвено одговорног маркетинга или 1800дин
- и за истраживање производа „Б“ – и то 40% укупних трошкова релационог и друштвено одговорног маркетинга или 1440 дин.
- и за истраживање производа „Ц“-10% укупних трошкова релационог и друштвено одговорног маркетинга, или 360

Након тога, износи ових трошкова у примеру су посебно алоцирани на поједина подручјима сразмерно у односу на продају ова два производа. У помоћној табели такође су приказани и подаци о структури продаје предузећа по појединим подручјима

Табела 14.-помоћна, (први део) *Алокација функционалних трошкова на поједина подручја (износи су у 000 динара)*

| Под- ручје | Продаја | | | укупно | Трошк. економске пропаган- де | Трош. рел. и друш. одгов. мар.за пр.“А“ | Трош. рел. и друш. одгов. мар.за пр.“Б“ | Трош. рел. и друш. одгов. мар.за пр.“Ц“ | Укупн и трош. рел. и друш. одгов. мар. | Трош. марк. истра ж.за произ. “А“ | Трош. марк. истра ж.за произ. “Б“ | Укупни трошк. марк.ис т. |
|---------------|-----------------------------|-------------------------|----------------|---------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------|
| | Произ. „А“ | Произ. „Б“ | Произ. „Ц“ | | | | | | | | | |
| О | (7%) ⁴⁹⁸ 4900 | (0%) - | (61%) 30500 | 35400 | (0%) - | (7%) ⁴⁹⁹ 126 | (0%) - | (61%) 219,6 | 345,6 | (7%) 126 | (0%) - | 126 |
| П | (0%) - | (62%) 49600 | (20%) 10000 | 59600 | (62%) 4216 | (0%) - | (62%) 892,8 | (20%) 72 | 964,8 | (0%) - | (62%) 1364 | 1364 |
| Р | (50%) 35000 | (0%) - | (9%) 4500 | 39500 | (0%) - | (50%) 900 | (0%) - | (9%) 32,4 | 932,4 | (50%) 900 | (0%) - | 900 |
| С | (43%) 30100 | (38%) 30400 | (10%) 5000 | 65500 | (38%) 2584 | (43%) 774 | (38%) 547,2 | (10%) 36 | 1357,2 | (43%) 774 | (38%) 836 | 1610 |
| укупно | (100%) 70000 | (100%) 80000 | 50000 | 200000 | 6800 | 1800⁵⁰⁰ | 1440⁵⁰¹ | 360⁵⁰² | 3600 | 1800 | 2200 | 4000 |

⁴⁹⁸Полази се од претпоставке да је на подручју О остварен обим продаје од 7% од укупне продаје за производ А (која износи 70000), што даје износ од 4900, исти принцип израчунавања продаје производа „А“ дат је и за остала подручја

⁴⁹⁹Износ од 126, добија се као умножак од 7%(колико је остварена продаја производа „А“ на подручју О), и трошкова а који се односе на производ „А“

⁵⁰⁰50% од укупних трошкова релационог и друштвено одговорног маркетинга који се односе на производ „А“

⁵⁰¹40% трошкова релационог и друштвено одговорног маркетинга, односе се на производ „Б“

Табела 14. –помоћна, (други део), Алокација функционалних трошкова на поједина подручја (износи су у 000 динара)

| Подр-учје | Број наруџбина ⁵⁰³ | Трошк.паков. и физич.дистриб | Број посета продајн. особља ⁵⁰⁴ | Трошк. личне продаје | Админ. Трошк. | Укупни операт. трошк. ⁵⁰⁵ |
|---------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|----------------------|---------------|--------------------------------------|
| О | (10,7%) 8 | 1155,6 | (14,3%) 50 | 2002 ⁵⁰⁶ | 1800 | 5429,2 |
| П | (26,7%) 20 | 2883,6 | (28,6%) 100 | 4004 | 1800 | 15232,4 |
| Р | (16%) 12 | 1728 | (22,8%) 80 | 3192 | 1800 | 8552,4 |
| С | (46,6%) 35 | 5032,8 | (34,3%) 120 | 4802 | 1800 | 17186 |
| Укупно | (100%) 75 | 10800 | (100%) 350 | 14000 | 7200 | 46400 |

(Прилагођена према: Шурјановић И., Корак ка успешном маркетингу-применом савремених техника маркетинг контроле, Нови Сад, 1992., стр.105)

Напомена: На основу приказаних табела унети су подаци о продаји и насталим трошковима у наредну табелу и састављен је извештај о добити предузећа (биланс успеха)

Табела 15. Извештај о профиту – губитку (Биланс успеха сачињен по методи на бази продатих учинака - расчлањен по појединим подручјима). Износи су у 000 динара.

| | Подручје „О“ | Подручје „П“ | Подручје „Р“ | Подручје „С“ | УКУПНО |
|----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Продаја | 35400 | 59600 | 39500 | 65500 | 200000 |
| - трошкови продате робе | 24780 | 41720 | 27650 | 45850 | 140000 |
| Бруто добит | 10620 | 17880 | 11850 | 19650 | 60000 |
| -оперативни трошкови: | | | | | |
| а)административни | 1800 | 1800 | 1800 | 1800 | 7200 |
| б)ек.пропаганда | - | 4216 | - | 2584 | 6800 |
| в)лична продаја | 2002 | 4004 | 3192 | 4802 | 14000 |
| г)паков.и дистрибуција | 1155,6 | 2883,6 | 1728 | 5032,8 | 10800 |
| д)тр.релац.и друш.одговорн.марк. | 345,6 | 964,8 | 932,4 | 1357,2 | 3600 |
| ђ)марк.истраживање | 126 | 1364 | 900 | 1610 | 4000 |
| Укупни операт. трошкови | 5429,2 | 15232,4 | 8552,4 | 17186 | 46400 |
| Нето добит (губитак) | 5190,8 | 2647,6 | 3297,6 | 2464 | 13600 |
| Стопа добити (у односу на прод) | 14,7% | 4,4% | 9,9% | 3,8% | 6,8% |

(Прилагођена према: Шурјановић И., Корак ка успешном маркетингу-применом савремених техника маркетинг контроле, Нови Сад, 1992., стр.105)

⁵⁰²10% који опадају на производ „Ц“ од укупних трошкова релационог и друштвено одговорног маркетинга (3600)

⁵⁰³ Број наруџбина остварених по подручјима дат је произвољно

⁵⁰⁴ Такође, и број посета продајног особља

⁵⁰⁵ Добијају се као збир трошкова економске пропаганде, трошкова релационог и друштвено одговорног маркетинга, трошкова маркетинг истраживања, трошкова паковања и физичке дистрибуције, трошкова личне продаје и административних трошкова

⁵⁰⁶ Вредност је добијена умножком процентуалног износа посета продајног особља за одређено подручје и укупним трошковима личне продаје (наравно стављеним у однос са 100)

На основу података из ове табеле можемо извести закључке о рентабилности појединих подручја на којима предузеће пласира своје производе. Из претходне табеле, видљиво је да је највећа остварена добит (као и сама стопа добити) на подручју „О“, а потом на подручју „Р“. На подручју „П“ и „С“ остварују се минимални добити. На основу тога, императив пословном менаџменту кристалише се у форми испитивања даљег пословања на подручјима са минималним добитком (подручја „П“ и „С“).

Из дате табеле се види, да су оперативни трошкови третирани као индиректни. Они се распоређују према неком кључу, у овом примеру то је продаја појединих производа (нпр. трошкови пропаганде, маркетинг истраживања и трошкови релационог и друштвено одговорног маркетинга), број продајних места (трошкови личне продаје), број примљених наруџби (трошкови паковања и физичке дистрибуције), или арбитрарно - на једнаке делове (административни трошкови). Поменути примери полазе од концепције пуних трошкова, која пак може дати чак и искривљени слику рентабилности појединих сегмената.

Према методу direct costing били би обухваћени само директни трошкови (у нашем случају су то трошкови физичке дистрибуције и паковања, који би се уз један прилично сложен механизам алоцирања, били доста тачно разврстани по појединим производима и подручјима). Као резултат, добијамо маргиналну контрибуцију по појединим маркетинг сегментима. Осим, изразитих директних трошкова, овим методом могли би бити обухваћени и тзв. издвојиви индиректни трошкови, при чему би израчуната маргинална контрибуција показивала допринос појединих маркетинг сегмената покрићу тзв. заједничких индиректних трошкова и остварењу добити⁵⁰⁷⁵⁰⁸.

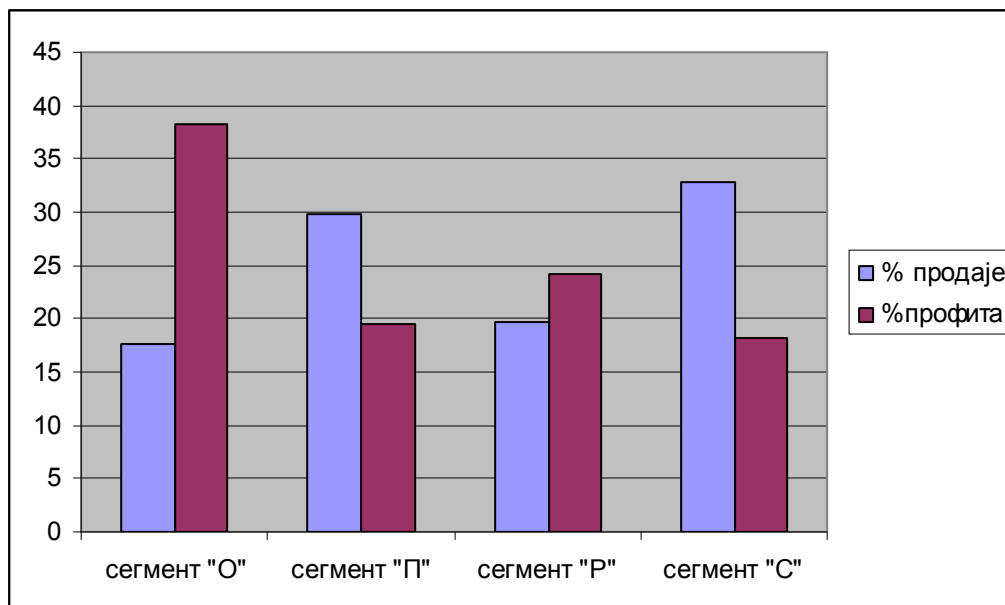
Поред табеларне анализе, маркетинг стручњаци, веома често користе и сликовите приказе кретања оствареног профита по појединим маркетинг сегментима, чиме се ствара детаљан приказ и стиче комплетна слика о пословној успешности компанија. Графичким приказима на врло једноставан начин (посредством увида у график), могуће је уочити диспропорције између оствареног профита и продаје по појединим сегментима пословања. Тако на бази следеће табеле која преставља проценат учешћа појединих сегмената у продаји и профиту дат је графички приказ.

Табела 16. Процентуално учешће појединих маркетинг сегмената у укупној продаји и профиту предузећа

| | Подручје „О“ | Подручје „П“ | Подручје „Р“ | Подручје „С“ | Укупно |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|
| %продаје у укупној продаји | 17,7% | 29,8% | 19,75% | 32,75% | 100% |
| %профита у укупном профиту | 38,17% | 19,47% | 24,24% | 18,12% | 100% |

⁵⁰⁷ Исто, стр.106

⁵⁰⁸ Ми смо приказали утврђивање рентабилности појединих производа, као и продајних подручја. На сличан начин могуће је анализирати рентабилност појединих канала дистрибуције као и самих купаца.



Слика 29. Процентуално учешће појединих маркетинг сегмената у укупној продаји и профиту предузећа

Посредством графичког приказа, ствара се јасан утисак о рентабилности појединих маркетинг сегмената, и цела анализа добија и једну другу димензију.

3.2. Показатељ остварене добити

Поред показатеља рентабилности, који представља однос између остварене добити и уложеног капитала, и који се исказује као релативна величина, као значајан показатељ успешности пословања, наводи се и показатељ апсолутне величине укупног оствареног профита (добити), као коначног резултата пословања предузећа. Остварена добит⁵⁰⁹ најчешће се анализира у односу на динамику и план:

$$1) \text{ стопа раста добити} = \frac{\text{добит текућег периода}}{\text{добит базног периода}}$$

$$2) \text{ степен остварења плана добити} = \frac{\text{остварена добит}}{\text{планирана добит}}$$

3.3. Показатељ остварене продаје

Ниво маркетинг успешности неке компаније најлакше се може сгледати путем праћења обима остварене продаје. Динамичан раст продаје неке компаније несумљив је знак виталности маркетинг функције предузећа. Такође, и сам опстанак маркетинг

⁵⁰⁹ ИСТО

менаџера на тим позицијама зависан је од кретања продаје (али и тржишног учешћа) те компаније.

Наредна два показатеља⁵¹⁰ се најчешће користе при праћењу продајних резултата на нивоу целог предузећа. Помоћу њих, могуће је утврдити ниво одступања остварене продаје у односу на задате циљеве

$$1) \text{ стопа раста продаје} = \frac{\text{продаја текућег периода}}{\text{продаја базног периода}}$$

$$2) \text{ степен остварења плана продаје} = \frac{\text{остварена продаја}}{\text{планирана продаја}}$$

3.4. Показатељ тржишног учешћа

Посредством нивоа остварене продаје, компанија не види свој ниво успешности у односу са важећом конкуренцијом. Из тог разлога, менаџмент компаније прати ниво тржишног учешћа. Показатељ тржишног учешћа (market share), показује тржишну снагу и значај једне компаније. У једном броју великих предузећа, нарочито у државама са јаком тржишном економијом, овај показатељ се третира као најважнији показатељ успешности компанија.

Тржишно учешће се може мерити на три начина⁵¹¹:

- *укупно тржишно учешће*-означава продају коју компанија остварује изражену процентом од укупне продаје(продаје коју остварују сва предузећа за дати производ) на тржишту;
- *учешће на опслуженом тржишту*-представља продају предузећа изражену процентом од укупне продаје на тржишту које опслужује. Овим путем обухватају се сви купци који могу и који хоће да купују производе предузећа. Учешће на овом виду тржишта је увек веће у односу на укупно тржишно учешће⁵¹².
- *релативно тржишно учешће* се означава као тржишно учешће у односу на највећег конкурента. Уколико тај проценат премашује бројку од 100%, тада компанија има лидерску позицију.

Најчешће се користи следећи израз за приказивање тржишног учешћа предузећа:

$$\text{Тржишно учешће} = \frac{\text{продаја предузећа}}{\text{тржишни потенцијал}}$$

⁵¹⁰Шурјановић И. , Корак ка успешном маркетингу-применом савремених техника маркетинг контроле, Нови Сад, 1992., стр.76

⁵¹¹ Котлер П. Келер К.Л, Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006. године, стр.120

⁵¹² Компанија може да оствари 100% на тржишту које покрива (опслужује), а да је ипак њено учешће релативно мало на целом тржишту.

Показатељ тржишног учешћа је битан за анализу утицаја релационог и друштвено одговорног маркетинга. Наиме, уколико се овај показатељ посматра у два различита периода, први-пре увођења поменутих концепата, а други, после увођења концепата, и уколико је из периода у период дошло до раста овог показатеља, јасно је да концепт релационог и друштвено одговорног маркетинга остварио позитивне ефекте на успешност компанија.

Овај показатељ се наводи и као веома добар за оцену рада менаџмента предузећа, с обзиром да не дозвољава приписивање „заслуга“ руководиоцима за резултате који би настали и без њиховог рада. Овај показатељ је могуће довести у везу и са другим показатељима⁵¹³:

Трошкови маркетинга и
тржишно учешће

прираст трошкова маркетинга (у %)
прираст тржишног учешћа (у %) , односно

трошкови релационог и друштвено одговорног маркетинга
тржишно учешће

прираст трошкова релационог и друштвено одговорног маркетинга (у %)
прираст тржишног учешћа (у %)

како би се утврдила „цена“ тржишног учешћа и колико кошта проценат повећања учешћа Котлер и Келер⁵¹⁴ предлажу за потребе детаљније анализе декомпозицију овог показатеља на четири компоненте:

Укупно пенетрација лојалност селективност селективност
 тржишно = потрошача х потрошача х потрошача х цена
 учешће

где је,

- *пенетрација потрошача* - проценат од свих потрошача који су компанијини купци
- *лојалност потрошача* - куповина производа која је од стране купаца обављена код посматране компаније, изражена процентом њихове укупне куповине од свих понуђача исте врсте производа,
- *селективност потрошача* - величина просечне купчеве куповине у датом предузећу, изражена посредством процента величине просечне купчеве куповине у неком просечном предузећу,
- *селективност цена* - просечна цена коју је одредила дата компанија, изражена као проценат просечне цене коју наплаћују све компаније

⁵¹³ Канцир, Р., Пословни и друштвени аспекти контроле маркетинга, преузето Шурјановић И. , Корак ка успешном маркетингу-применом савремених техника маркетинг контроле, Нови Сад, 1992., стр.84

⁵¹⁴ Котлер П. Келер К.Л, Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006. године, стр.120

Праћењем ових величина у дужем временском периоду, могуће је лакше објаснити одговарајуће промене у укупном тржишном учешћу предузећа. Претпоставимо следеће величине:

- Пентрација: 0,5 тј.50%
- Лојалност потрошача 0,6
- Селективност потрошача 0,8
- Селективност цена 1,2

Према задатим параметрима тржишно учешће би било око 29% (0,5x0,6x0,8x1,2 и све x100-изражено у процентима). Ако би се у наредној години забележио пад тржишног учешћа, овом анализом би се утврдио узрок пада:

- смањен број потрошача-компанија је изгубила неке (нижа-слабија пентрација потрошача)
- постојећи потрошачи купују мање од посматране компаније (мања лојалност)
- преостали компанијини потрошачи су мање бројни (мања селективност потрошача)
- или је цена компаније опала у односу на конкуренте (нижа селективност цена)

3.5.Коефицијент обрта

Коефицијент обрта је веома значајан показатељ успешности компанија. Он пре свега упућује на закључак о нивоу и квалитету организације читавог предузећа, као и саме маркетинг функције. Њега често називају и показатељом успешности управљања активом. Навешћемо четири различита облика коефицијента обрта:

$$1) \text{ обрт обртних средстава} = \frac{\text{продаја}}{\text{просечна вредност обртних средстава}}$$

$$2) \text{ обрт залиха} = \frac{\text{продаја}}{\text{просечна вредност залиха}}$$

$$3) \text{ обрт купаца} = \frac{\text{продаја}}{\text{потраживања од купаца}}$$

$$4) \text{ обрт укупне активе} \\ (\text{степен искоришћења укупне активе}) = \frac{\text{продаја}}{\text{актива (капитал предузећа)}}$$

3.6. Показатељ продуктивности маркетинга

Показатељ продуктивности маркетинга као пословне функције предузећа ствара слику о радним учинцима радно ангажованих у оквиру маркетинг службе. Формула за израчунавање маркетинг продуктивности гласи⁵¹⁵:

⁵¹⁵ Шурјановић И., Корак ка успешном маркетингу-применом савремених техника маркетинг контроле, Нови Сад, 1992., стр.76

$$\text{Маркетинг продуктивност} = \frac{\text{продаја}}{\text{бр.запослених у маркетинг служби}}$$

Наравно могуће је израчунати и продуктивност рада запослених радника ангажованих на имплементацији релационог и друштвено одговорног маркетинга у предузећу:

$$\text{Продуктивност релационог и друштвено одговорног маркетинга} = \frac{\text{продаја}}{\text{бр.ангажованих радника на примени рел.и друштвено одговорног маркетинга у маркетинг служби}}$$

Овај показатељ, као што је евидентно, модификован је за потребе анализе маркетинг успешности компанија. Наравно, уколико је намера да се посматра ниво продуктивност на ниво целе компаније користи се класичан образац за израчунавање продуктивности рада:

$$\text{Продуктивност рада} = \frac{\text{Остварена производња}}{\text{Бр.запослених у предузећу}}$$

3.7. Показатељ економичности маркетинга

За сваку компанију је веома битно да има увид у рационалност трошења средстава предвиђених маркетинг буџетом једног предузећа. Користећи се наредним показатељом маркетинг менаџер може да сагледа економичност маркетинга⁵¹⁶:

$$\text{Економичност маркетинга} = \frac{\text{трошкови маркетинга}}{\text{продаја}}$$

Такође, користећи се истим показатељом могуће је сагледати и економичност релационог и друштвено одговорног маркетинга:

$$\text{Економичност релационог и друштвено одговорног маркетинга} = \frac{\text{трошкови релационог и друштвено одговорног маркетинга}}{\text{продаја}}$$

Као и показатељ продуктивности маркетинга, и овај који говори о економичности, представља модификацију класичног рачуна економичности

$$\text{Економичност предузећа} = \frac{\text{укупни трошкови предузећа}}{\text{продаја}}$$

⁵¹⁶ исто

Као што је приметно, у групи најзначајнијих показатеља успешности пословања компанија који се користе и за потребе маркетинга, налазе се три базична показатеља квалитета економије предузећа: показатељи рентабилности, продуктивности и економичности.

3.8. Показатељ ликвидности

Многи аутори сматрају показатељ ликвидности као финансијски показатељ бр.1. Овај ратио открива стање недовољне платежне способности, односно ликвидности предузећа. Ово стање неретко може бити узроковано и грешкама приликом доношења маркетинг одлука у предузећу. Са друге стране, недовољна ликвидност може бити и узрочник неостваривања зацртаних маркетинг планова. Такође, претеран ниво ликвидности може се одразити негативно на пословање компаније, па је стога неопходно размотрити и рангирати различите варијанте инвестирања слободних средстава са аспекта тржишних могућности предузећа. Основне показатеље ликвидности можемо приказати на следећи начин:

$$\text{Показатељ потенцијалне ликвидности} = \frac{\text{обртна средства}}{\text{краткорочне обавезе}}$$

$$\text{Показатељ ефективне ликвидности} = \frac{\text{обртна средства} - \text{залихе}}{\text{краткорочне обавезе}}$$

Други показатељ (ефективне ликвидности) назива се и показатељ живота, односно, тест најтежег искушења.

3.9. Показатељ ефекта релационог и друштвено одговорног маркетинга на успешност компанија

У досадашњем излагању говорили смо о различитим индикаторима успешности компанија, и у неким од њих препознали смо могућност за изражавање утицаја релационог и друштвено одговорног маркетинга на посматране параметре. У овом наставку рада настојаћемо да конкретизујемо утицај релационог и друштвено одговорног маркетинга на остварену продају, односно добит компаније, како самим параметрима тако и хипотетичким примером. Наравно, никад није једноставно квантификовати и измерити дејство појединих економских варијабли, шта више, тешко је изоловати утицај једне економске величине, нпр, маркетинг односа на кретање глобалних економских величина (продаја, добит) у неком предузећу. Међутим, и у самој литератури за решење ових проблема постоје различити начини⁵¹⁷.

⁵¹⁷Један од начина решења проблема је тзв.експериментални метод. Применом овог метода дејство поменутих маркетинг концепата била би ограничена само на једно тржиште, док би остали елементи маркетинг програма били исти и на контролном и експерименталном тржишту. Остварена продаја на ова два тржишта би се мерила, и дошло би до поређења и процене утицаја релационог и друштвено одговорног маркетинга на продају и добит.

Улагање у релациони и друштвено одговорни маркетинг (као што смо већ делом и приказали у делу показатељ рентабилности пословања-стопа приноса на инвестирана средства) може се сматрати инвестицијом. У складу са тим Милисављевић истиче да би за „мерење ефекта нормално требало да се користе методе које су дале задовољавајуће ефекте код других врста инвестиционих одлука... То би био најрационалнији приступ оптимизацији трошкова“.

Ефекти релационог и друштвено одговорног маркетинга стога се могу израчунати одређивањем остварене стопе приноса на инвестирана средства:

стопа приноса на инвестирана средства =

$$\frac{\text{Сума очекиваних (остварених) приноса који су последица инвестиционих улагања у релациони и друштвено одговорни маркетинг}}{\text{Сума инвестиција у релациони и друштвено одговорни маркетинг}}$$

при чему се под приносима сматрају укупни приходи умањени за величину варијабилних трошкова. Уколико је приказани показатељ већи од 1, приноси су већи од инвестиција, и њима се могу покрити поменута инвестициона улагања, део фиксних трошкова, и део остаје у форми профита.

Осим претходним начином, квантификовање приноса од релационог и друштвено одговорног маркетинга може се обавити и упоређењем маргиналних прихода и расхода. При томе маргинални приходи су додатни приходи који настају услед улагања у релациони и друштвено одговорни маркетинг, а маргинални трошкови су додатни трошкови настали услед пораста продате количине производа (овде су укључени и варијабилни трошкови и трошкови релационог и друштвено одговорног маркетинга).

$$\text{Показатељ односа маргиналних прихода и трошкова} = \frac{\Delta P}{\Delta T}$$

Уколико су маргинални приходи изнад маргиналних трошкова, тада су сви додатни трошкови, укључујући и трошкове релационог и друштвено одговорног маркетинга покривени, а један део преосталих финансијских средстава увећава резултат компаније. Приказани образац се може представити и на другачији начин, тако што ће се у имениоцу обухватити само додатни трошкови релационог и друштвено одговорног маркетинга. Ово може бити примењено код предузећа чији су одређени производи изгубили прођу на тржишту и где је ниво лојалности потрошача незнатан. Упоређивањем додатних прихода и додатних расхода долази се до закључака о нивоу утицаја релационог и друштвено одговорног маркетинга на успешност компанија.

Како би квантификовали ниво утицаја релационог и друштвено одговорног маркетинга на пословну успешност компанија можемо се користити и регресионим моделом зависности успешности компанија од висине улагања у релациони и друштвено одговорни маркетинг. Међутим, за практичне сврхе могуће је проблем мерења решити на једноставнији начин. Користићемо се једним оквирним примером

који долази од аутора Канцира⁵¹⁸. Наиме, кроз наредну табелу навешћемо хипотетичке вредности улагања у релациони и друштвено одговорни маркетинг, као и очекиване величине продате количине, цене, укупан приход, укупне трошкове и добитак за сваки ниво улагања у релациони и друштвено одговорни маркетинг. Подацима у наредној табели преузети из Канцировог примера, прилагођени потребама анализе релационог и друштвено одговорног маркетинга.

Табела 17.

| | TRIDOM | K | C | UP(K*C) | FT | dt | DT | t ⁵¹⁹ | T | D | ΔD |
|----|--------|------|----|---------|-------|----|------|------------------|-------|-------|-------|
| S1 | 200 | 1000 | 15 | 15000 | 10000 | 2 | 2000 | 12,2 | 12200 | 2800 | - |
| S2 | 500 | 1500 | 20 | 30000 | 10000 | 2 | 3000 | 9,0 | 13500 | 16500 | 13700 |
| S3 | 1000 | 2000 | 21 | 42000 | 10000 | 2 | 4000 | 7,5 | 15000 | 27000 | 10500 |
| S4 | 3200 | 2200 | 30 | 66000 | 10000 | 2 | 4400 | 8,0 | 17600 | 48400 | 21400 |
| S5 | 5000 | 2000 | 32 | 64000 | 10000 | 2 | 4000 | 9,5 | 19000 | 45000 | -3400 |

Где је:

S – ознака стања (ситуације)

TRIDOM – укупни трошкови релационог и друштвено одговоног маркетинга

K – количина

C – цена

UP – укупан приход

FT – укупни фиксни трошкови производње

dt – директни (варијабилни) трошкови производње по јединици

DT – укупни директни трошкови производње

t – трошкови по јединици

T – укупни трошкови

D – добит

ΔD – прираст добити

На основу оног што је приказано у табели, може се грубо закључити да предузеће остварује максималну добит у ситуацији S4, тј. при улагању у релациони и друштвено одговорни маркетинг на приближном нивоу од 3200 новчаних јединица. До истих резултата може се доћи и применом метода маргиналне анализе. Наиме, из табеле се види да даља улагања у релациони и друштвено одговорни маркетинг за додатних 1800 новчаних јединица (прелаз из стања S4 у S5) не би била праћена адекватним порастом укупног прихода (из табеле се види да укупан приход при прелазу у стање S5 чак пада).

Канцир предлаже спровођење даље анализе и декомпозицију укупног прираста добити на:

- ЕК – чисти ефекат повећања количине: $(C1-t1) \times \Delta K$
- ЕС – чисти ефекат повећања цене: $K1 \times \Delta C$
- ЕКС – заједнички ефекат повећања количине и цене: $\Delta K \times \Delta C$
- ЕТ – ефекат из повећања запослености капацитета тј. дегресија трошкова: $(t1-t2) \times K2$

⁵¹⁸ Прилагођено према Канцир, Р., Пословни и друштвени аспекти контроле маркетинга, преузето Шурјановић, И., Корак ка успешном маркетингу-применом савремених техника маркетинг контроле, Нови Сад, 1992., стр.76

⁵¹⁹ t-трошкови по јединици производа добијају се по класичној рачуници, стављањем у однос укупних трошкова и количине производа, $((TRIDOM + FT + DT)/K)$

Напомена: Горњи обрасци одговарају за анализу и делом за прираст добити која настаје при преласку из стања S1 у стање S2. На пример, симбол C1 означава цену при стању S1, K2 количину при стању S2, итд. Тако да за свако стање, односно ситуацију могуће је израчунати поменуте параметре и утврдити потребне ефекте.

Овде треба имати у виду, да ниво повећања продаје предузећа, а тиме и пословне успешности компанија, треба третирати као резултат целокупне активности предузећа. Веома је тешко проценити који део продаје се дугује којој активности у предузећу, зато је неопходно утврдити специфичне циљеве сваке активности у предузећу, и пратити остварење задатих циљева.

Специфични циљеви који проистичу из самих концепата је рецимо формирање мишљења циљне групе потрошача о предузећу и производима предузећа, као и да се креира одређена тражња, тј. да се потрошачи и одлуче на куповину.

Посебни циљеви, који проистичу из самих концепата релационог и друштвено одговорног маркетинга односе се на стварање благонаклоног окружења и повољног мишљења о компанији. Уколико се утврде прецизни циљеви „шта ко треба да мисли о компанији“ (различити стејкхолдери предузећа-добављачи, купци, дистрибутери, акционари, јавност, влада ...) које суштински зависе од нивоа имплементације релационог и друштвено одговорног маркетинга, на једноставан начин може се проценити степен успешности компанија.

4. Конституисање модела изражавања пословног успеха

У претходним излагањима бавили смо се парцијалним индикаторима пословног успеха. Њима се мери, оцењује, прати, али и контролише и усмерава квалитет економије предузећа. Они такође, изражавају и динамику квалитета економије у производном, технолошком, разменском, маркетинг и финансијском подсистему организационе структуре предузећа. Њима су прикривени сви елементи резултата и улагања као базичне компоненте економског квалитета предузећа. Они захватају целокупну материјалну подлогу за изражавање пословног успеха предузећа, који се изражава односима између елемената резултата и елемената улагања, а како је то опште прихваћено и у традиционалној и у савременој економској теорији, али и у привредној пракси⁵²⁰.

Међутим, без обзира на изузетну информациону и контролно-управљачку улогу парцијалних индикатора, њихова конструкција не омогућује квантитативно изражавање укупног пословног успеха, а посебно не и динамике глобалног економског квалитета предузећа. Они некада могу бити индикатори истовремених, потпуно дивергентних система и тиме индикатори опречних информација о пословању предузећа и карактеру настале промене пословног успеха у одређеном временском периоду, тако да они изоловано посматрано не изражавају квантитативно карактер промене укупног пословног успеха, чак не омогућују ни доношење начелних аналитичко-дескриптивних закључака о карактеру те промене. Због свега наведеног,

⁵²⁰ Ратковић Абрамовић М., Управљање динамиком пословног успеха, Београд, 2005. стр.65

предузећу се намеће аналитичко-методолошки проблем сводног квантитативног изражавања дејства свих релевантних и међусобно повезаних детерминанти како на страни елемената производње, тако и на страни фактора пословања. Овај проблем сводног изражавања и мерења пословног успеха савремена теорија и пракса за сада решава на два начина (конзистентна су са приступима вредновању критеријума економске ефикасности):

- први-односи се на неопходност истовремене примене више различитих критеријума-параметара за оцену пословног успеха. Индикатори су бројни и разликују се од случаја до случаја, при чему је сводни израз дат најчешће у виду квалитативне оцене која, по правилу, није објективизирана и квантитативно одређена,
- други, заснован је на покушају да се, уз бројне тешкоће и ограничења на које наилази савремена теорија и пракса, формулишу синтетички израз пословног успеха, у виду, мање или више интегралног, максимално могуће објективизираног модела који, уз обавезне допунске квалитативне показатеље, агрегатно исказује пословни успех који изражава укупну успешност у остваривању интегралног циља предузећа, односно, исказује промену укупног економског квалитета предузећа.

У складу са наведеним, економска теорија, користећи се искуствима праксе непрестано тражи нова и надограђује постојећа решења, независно да ли је реч о новом сету индикатора пословног успеха, или да се ради (уз извесне потешкоће) о покушају конституисања адекватног агрегатног модела као интегралног израза пословног успеха. Суштину изражавања и квантификовања укупног пословног успеха, и у једном и у другом случају, представља критеријум економске ефикасности пословања предузећа. Посредством њега ствара се основа за конституисање примене свих индикатора и модела укупног пословног успеха, како у теорији тако и у економској пракси. За исказивање пословног успеха, неопходан је један шири приступ. Формулација адекватног система исказивања пословног успеха мора:

- формулисати и дефинисати превасходно мерљиве, а потом и немерљиве циљеве, као и релевантне факторе и изворе управљачких акција и мера у смеру њиховог остваривања;
- анализирати информације које дају конкретни индикатори, посредством којих се разумевају узроци неадекватног обављања пословних процеса и активности;
- одговорности и награђивање за доприносе стејкхолдера интегрисати у модел пословног успеха;
- структурирати флексибилни систем исказивања пословног успеха, како би се исти прилагодио интерним и екстерним условима компаније.

У наставку бавићемо се постојећим решењима теорије и праксе, који су применљиви за изражавање агрегатног пословног успеха, али су и погодан аналитички инструментариј за приказивање домета утицаја појединих аспеката концепата релационог и друштвено одговорног маркетинга.

4.1. Рачуноводствени извештаји и cash flow анализа

Независно о којој врсти организација је реч, да ли су то компаније, банке, осигуравајућа друштва...оне на исти начин исказују остварени пословни успех, сетом финансијско-рачуноводствених извештаја: билансом успеха, билансом стања,

извештајем о току готовине, извештајем о променама на капиталу, а све у складу са Законом о рачуноводству и важећим прописима, као и самим међународним стандардима (МРС, односно ИАС)⁵²¹.

Највећи број компанија најчешће сачињава само оне рачуноводствене извештаје које Закон налаже, а који дају основне информације о пословном успеху предузећа. Ови извештаји представљају најзначајнији производ рачуноводства и чине главну информациону основу за доношење пословних одлука у предузећу (имају интерну намену-за менаџере компанија), као и пословних одлука изван предузећа (екстерни корисници информација-инвеститори и кредитори).

Поред поменутих обавезних рачуноводствених извештаја, за потребе менаџмента компаније, могу бити сачињени и додатни извештаји о пословању, који треба да олакшају доношење рационалних управљачких одлука. Додатни извештаји, могу бити структурирани сетом индикатора квалитативног и квантитативног карактера, као и интегралним моделом исказивања пословног успеха. У ком нивоу ће теоријска решења бити коришћена у многостручности зависи од сазнања и нивоа стручности управљачког кадра компаније.

Додатни извештаји о пословном успеху предузећа, сачињени су од традиционалних индикатора пословног успеха (продуктивности, рентабилности, економичности), од којих рентабилност представља свеобухватан и најригорознији економски показатељ. Показатељи ликвидности и солвентности су индикатори којим се показује ниво финансијске стабилности предузећа. Како би менаџмент предузећа успео да подмири обавезе у року и обави процес репродукције у проширеном обиму, неопходно је да обезбеди готовину, односно јак готовински ток. Из тог разлога токови готовине у предузећима сматрају се најважнијим индикатором финансијске успешности компанија. Како пружа информације о значајним финансијским трансакцијама и токовима као и самој способности предузећа да створи готовину, ова врста извештаја има посебан значај и са аспекта управљања токовима капитала.

Анализа динамике рентабилности улагања капитала иако презентује моћ предузећа у стварању добитка, који се исказује у форми већег приноса на уложени капитал, укупна економска и финансијска позиција компанија-нарочито са аспекта поверилаца, кредитора и инвестијата предузећа, изражава се, мери и оцењује индикаторима финансијског квалитета пословања-тзв. рацијима ликвидности и солвентности, као и анализом готовинских токова. Показатељ рентабилности индиректно обухвата ликвидност, а нарочито солвентност, као и суштинске финансијске принципе пословања. То заправо значи да са задовољавајућим нивоом рентабилности обезбедиће се и одговарајући ниво солвентности, као и ликвидности⁵²².

Дугорочно посматрано, рентабилно пословање предузећа означава знак дугорочне финансијске сигурности, односно солвентности предузећа. Солвентност предузећа, као способност измирења дугорочних обавеза према уговореној динамици доспелости, односно ликвидност на дуги рок, везује се за приносну моћ предузећа, односно за

⁵²¹ МРС-1 прописује минимум позиција које треба обухватити годишњим финансијским извештајем, као и основна правила која треба користити приликом њиховог приказивања

⁵²² Абрамовић Ратковић М., Управљање динамиком пословног успеха, Београд, 2005.стр.70

рентабилност улагања капитала. Солвентност се изражава посредством ратца покрића имовине⁵²³.

Анализу рентабилности прати анализа токова готовинског капитала, односно анализа новчаних токова, токова готовине⁵²⁴ или cash flow анализа. Она представља неизоставни део проучавања финансијске ситуације сваког предузећа. Cash flow анализа употребљава се двојачко⁵²⁵: прво, као анализа тока прилива и одлива новчаних средстава (примања и издавања новца) и друго, као разлика између прилива и одлива готовине. Крајњи циљ ове врсте анализе је у континуираној трансформацији новчаног у робни капитал у динамици репродукције предузећа, са тежњом да се из сваког наредног циклуса репродукције изађе са већим износом новчаног капитала, нарочито готовинског дела. Тај остварени вишак изнад одлива готовине, пре свега се односи на реализовани добитак, који по измирењу обавеза остаје предузећу за репродукцију.

Cash flow анализа је изузетно важан контролно-управљачки механизам којим се контролишу и усмеравају токови капитала из пословне активности предузећа, као и из његове финансијске и инвестиционе активности, а са друге стране, она се спроводи како би потребе свих подржавајућих стејкхолдера адекватније биле задовољене. Извештај о новчаним токовима структуриран је из три дела:

- а) токови готовине из пословне активности,
- б) токови готовине из инвестиционе активности и
- ц) токови готовине из финансијске активности.

а) *Пословне активности* предузећа чине главне трансакције из којих произлазе пословни приходи и расходи. У ове активности убрајамо: продају готових производа, услуга и робе на екстерном тржишту; плаћање обавеза према добављачима по основу набавке материјала, робе,услуга...; трансакције плаћања различитих трошкова пословања (исплата производних и непроизводних услуга, исплате трошкова зарада и других пословних расхода) и плаћања других обавеза (за порезе и доприносе и др.); трансакције исплате камата на позајмљене изворе финансирања (камате на кредите, камате на обвезнице); наплате камате на пласирана новчана средства; камате на обвезнице других предузећа, и сличне трансакције. Из поменутих пословних трансакција, произлазе позитивни новчани токови који се називају примања готовине и негативни новчани токови који се називају издавања готовине. Разлика примања и издавања готовине представља нето новчане токове из пословне активности. Новчани токови који се јављају у оквиру пословне активности утичу на биланс успеха, односно повезани су са утврђивањем прихода и расхода и детерминисањем нето добитка. Нето новчани токови од пословне активности се упоређују са оствареним нето добитком из биланса успеха. Између ове две вредности ретко стоји знак једнакости. Разлог за то је у примени различитих основа за рачуноводствени обрачун.

⁵²³ Наводе се четири најважнија ратца солвентности за постизање дугорочне економске и финансијске стабилности, а то су: ратцио покирића сталне имовине капиталом, ратцио покрића сталне имовине и залиха капиталом и дугорочним обавезама, ратцио покрића залиха нето-обртним капиталом и ратцио покрића обртне имовине нето-обртним капиталом (Извор:Стевановић, Н.,Управљачко рачуноводство, преузето Абрамковић Ратковић М., Управљање динамиком пословног успеха, Београд, 2005.стр.70)

⁵²⁴ Под готовином се подразумева новац на благајни и жиро рачуну предузећа и готовински еквиваленти, нарочито менице, и краткорочне хартије од вредности

⁵²⁵ Абрамковић Ратковић М.,цит.рад., стр.71

Нето добитак се обрачунава као разлика прихода и расхода у обрачунском периоду заснованих на поштовању принципа реализације (Realization principle) и "matching-a"⁵²⁶. Ова основа за обрачун добитка се назива токовима рентабилности (accrual basis of accounting). Утврђивање нето новчаног тока из пословне активности заснива се на новчаним токовима (cash basis of accounting). Састављање извештаја о новчаним токовима респектује праћење кретања готовине. Сам настанак извештаја о новчаним токовима заснива се на конверзији или превођењу токова рентабилности (прихода и расхода) на новчане токове (примања и издавања готовине).

б) *Инвестициона активност* се односи на вредновање и селекцију улагања чији је рок дужи од једне пословне године, односно улагања чији се ефекти очекују у дугорочном временском периоду. Овакву врсту трансакција чине набавка некретнина, постројења и опреме, нематеријалних средстава и продаја некретнина постројења и опреме, као и продаја нематеријалних средстава. Поред поменутог, инвестициону активност чине улагања у дугорочне финансијске инструменте (акције, обвезнице), као и активности продаје тих инструмената на финансијском тржишту. Из инвестиционих активности произлазе примања и издавања готовине, а њихова разлика се назива нето новчани ток из инвестиционе активности.

ц) *Финансијску активност* чине трансакције предузећа којима се детерминишу односи предузећа и његових партнера који обезбеђују изворе финансирања (кредитора и акционара). Ове активности за последицу имају промену величине и структуре извора финансирања предузећа, односно сопственог и позајмљеног капитала. Односи предузећа са власницима капитала (акционари, ортаци, чланови друштва) и повериоцима (банке, финансијске институције, имаоци обвезница и сл.) креирају новчана примања (узимање кредита, емисија обвезница, емисија акција) и новчана издавања (исплате дивиденди, повраћај главнице кредита, повраћај номиналног дуга по основу обвезница)⁵²⁷. Разлика примања и издавања готовине у овом сегменту извештаја о новчаним токовима назива се нето новчани ток из финансијске активности.

Извештај о новчаним токовима треба да прикаже новчане токове предузећа у току једног обрачунског периода, класификованих према пословним, инвестиционим и активностима финансирања. Наведена класификација према активностима обезбеђује информације које корисницима омогућавају да оцене утицај тих активности на финансијски положај предузећа и промене у готовини и готовинским еквивалентима у току обрачунског периода. У том смислу, извештај о новчаним токовима представља неопходну информациону подршку основним извештајима - билансу стања и билансу успеха.

Cash flow анализа представља неизоставни инструментаријум обезбеђења садашње, али и будуће ликвидности и солвентости предузећа. Приликом управљања будућим токовима готовине наилази се на методолошки проблем свођења свих финансијских

⁵²⁶ Рачуноводствено начело сучељавања прихода и расхода (Matching principle)

⁵²⁷ Овде ваља приметити да се исплате камате на позајмљене изворе финансирања третирају саставним делом пословне активности предузећа, а не саставни делом финансијске активности предузећа

израза готовине будућих периода, на садашњу, текућу вредност готовине, како би конкретни изрази постали упоредиви

$$V_0 = \frac{CF_1}{(1+r)} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_T}{(1+r)^T} + \frac{V_T}{(1+r)^T} = \frac{\sum CF_t}{(1+r)^t} + \frac{V_T}{(1+r)^T} \quad 528$$

где је,

V_0 - садашња вредност токова готовине

CF_t - очекивани ток готовине у периоду t

r - захтевана стопа поврата (дисконтна стопа)

T -број периода токова готовине и

V_T - резидуална вредност у периоду T

Престављени образац наводи на зависност садашње вредности од две ствари, и то од очекиваних токова готовине (CF) у бројоцу, и од захтеване стопе повраћаја (r) која се налази у имениоцу. С друге стране, посредством информација о токовима готовине и будућих предвиђања, екстерни корисници информација могу проценити исправност својих (кредиторских и инвестиционих) одлука.

4.2. Модел балансне карте резултата BSC (Balanced Scorecard)

Ниво профита неоспорно представља једну од најједноставнијих мера, а у складу је са максимизацијом прихода, као примарним циљем пословања. За сваку активност и процес у предузећу могуће је утврдити индикаторе успешности. Они указују меру успешности процеса или активности, ниво реализације извршења, и да ли је оно у складу са планираним, да ли га и на који начин треба побољшавати. „Balance Scorecard (BSC) је менаџмент систем (не само систем мерења перформанси организационог система и његових делова), који омогућава организационом систему да разјасни своју визију и стратегију, као и да је ефикасно спроведе. BSC је представљен као концепт за мерење активности организационог система у спровођењу њихове визије и стратегије. Овај модел усмерава деловање менаџмента на значајне мерне величине које воде ка успеху“⁵²⁹.

Модел балансне карте, последњих година веома је афирмисан процесни модел за приказивање, контролу и усмеравање пословног успеха предузећа. Како би се стекао потпун увид у пословање предузећа, посредством овог модела укључују се акције менаџмента, запослених, купаца... у смеру остваривања финансијског интереса власника капитала и у смеру сатисфакције потрошача (и овај модел због уважавања стејкхолдера, третира се као модел орјентисан на стејкхолдере), односно, сатисфакцијом потрошача, стварају се могућности за креирање вредности за власнике.

⁵²⁸ Абрамовић Ратковић М., Управљање динамиком пословног успеха, Београд, 2005.стр.73

⁵²⁹ Петровић В., Ђорђевић М., Модел призма за мерење перформанси организације – предлог примене, XXX Симпозијум о новим технологијама у поштанском и телекомуникационом саобраћају – ПосТел 2012, Београд, децембар 2012.

Овим моделом формулишу се четири димензије презентовања и контроле пословне успешности компанија: финансијска, интерна, иновативна, и потрошачка⁵³⁰.

Добар модел BSC треба да буде структуриран од резултата мерења-финансијска перспектива, и носиоца перформанси - перспектива купца, интерних процеса учења и развоја. Резултати мерења без носиоца перформанси не саопштавају како ће резултати бити остварени или не дају ране показатеље о томе да ли је стратегија спроведена успешно. Посматрано обрнуто, носиоци перформанси без резултата мерења (могу остварити краткорочна операцијска побољшања) засигурно не откривају да ли операцијска побољшања могу бити преведена у проширење посла са повећањем финансијских перформанси. Када је BSC систем успостављен на највишем организацијском нивоу, он се мора каскадно спуштати на оне ниже, функционалне целине, одељења, групе, па чак и појединце. За сваки организацијски ниво потребно је дефинисати додатне мере перформанси које усклађују појединачне са циљевима организације⁵³¹.

BSC представља веома добро средство за операционализацију и имплементацију стратегија. Овај модел на успешан начин преводи стратегијски ниво управљања на оперативан ниво, дајући при том јасну слику о везама између појединих елемената стратегије. Коришћењем метрике овог модела, веома се лако могу утврдити делови организације који не функционишу у складу са пословном стратегијом. Информације и показатељи који се добијају овим моделом, служе као основ управљачкој структури предузећа за планирање и анализу пословања.

Уколико се посредством овог модела сагледава искључиво финансијска димензија пословања, BSC модел не омогућује третирање и усмеравање синтетичког пословног успеха предузећа, нити пак омогућава управљање пословним процесима који стварају вредност власницима капитала. Када BSC модел добије интерну димензију, могућа је координација свих активности у предузећу које доводе до стварања вредности за потрошаче и власнике, а са оријентацијом на тржиште и сатисфакцију потрошача могуће је постићи иновативну и потрошачку димензију BSC модела. Мерење интезитета сатисфакције потрошача, квалитета и иновативности производа одвија се у правцу прилагођавања променљивим захтевима потрошача и повећању њихове сатисфакције и лојалности.

Поред бројних позитивних карактеристика, BSC модел има и негативне консеквенце. Оно што му се највише замера односи се на немогућност квантификовања доприноса менаџера и запослених остваривању циљева предузећа. Поред тога, BSC моделу замера се и немогућност исказивања адекватне оцене степена испуњености захтева свих стејхолдера.

⁵³⁰ Крстић Б., цит. рад. стр.34

⁵³¹ Правдић Предраг, Унапређење ефективности процеса применом BSC-а (случај предузећа Топлица Дрво), www.sqm.rs, преузето, 01.10.2013.

D. Loscelles и R. Peacock уводе појам “Balanced Scorecard of Excellence Model”⁵³², који подразумева посматрање критеријума који су дати унутар модела изврности са различитих перспектива стејкхолдера организационог система. Финансијски успех организационог система у оквиру власничке перспективе је резултат остале три перспективе, у које спадају: корисници, запослени и друштво. Дакле, није могуће дугорочно задовољавати потребе власничке групе, ако потребе корисника, запослених и друштва претходно нису задовољене.

4.3. Призма перформанси

Економска литература познаје три етапе у развоју показатеља укупног пословног успеха предузећа. Прва етапа се односи на развој и примену традиционалних индикатора пословног успеха, као најважнијих парцијалних индикатора пословне успешности компанија-показатељи продуктивности, економичности и рентабилности. Наредне две етапе развијања индикатора, односно модела укупног пословног успеха резултирале су моделима пословног успеха који поред квантитативне добијају и квалитативну димензију. Савремени индикатори и модели заснивају се на потпуној афирмацији маркетинг оријентације предузећа. Један такав модел за приказивање пословног успеха компанија је и призма перформанси.

Призма перформанси представља врло моћан алат за пружање помоћи компанијама у управљању перформансама. За разлику од других алата, захтева анализу стејкхолдера и њихових потреба пре разматрања стратегије. Изискује рад на свим нивоима организације у циљу задовољења потреба шире групе стејкхолдера⁵³³. Процесом анализе индикатора успешности кључних процеса, увиђа се да је највећи број индикатора повезан са циљевима који се односе на квалитет, цену и рокове уручења, како са аспекта корисника, тако и са аспекта власника. У том смислу може се уочити да је стејкхолдерима најважнији квалитет услуга, цена и рокови уручења, однос који компанија има према њима, како се компанија понаша према заједници, окружењу, осетљивим групама, те зато треба процесе који обезбеђују остварење ових циљева, константно побољшавати и на тај начин обезбедити виши квалитет услуга, што ће створити добру основу за снижавање трошкова пружања услуга, а у складу са тим и снижавање цена услуга⁵³⁴.

Компанијама схватају да најбољи начин за опстанак њихових организације у променљивом окружењу на дуг рок је оријентација на потребе и жеље свих

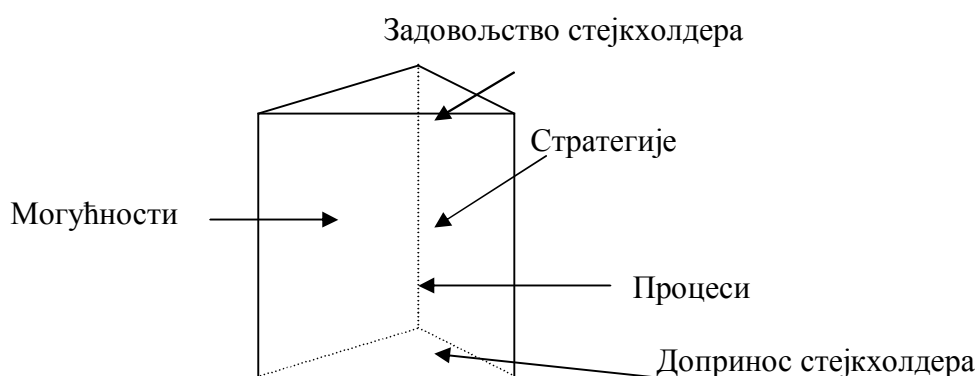
⁵³² Wongrassamee, P. D. Gardiner, J. Simmons, Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and EFQM Model Excellence Model, Measuring Business Excellence, Vol 7, No. 1, pp. 14-29. 2003, преузето Петровић В., Ђорђевић М., Модел призма за мерење перформанси организације – предлог примене, XXX Симпозијум о новим технологијама у поштанском и телекомуникационом саобраћају – ПосТел 2012, Београд, децембар 2012.

⁵³³ Модел призма перформанси је нарочито погодан модел за сагледавање утицаја релационог и друштвено одговорног маркетинга, јер подсетимо се чињенице да сам концепт релационог маркетинга у бити има задовољство заинтересованих страна, односно стејкхолдера, а концепт друштвено одговорног маркетинга одговорност према онима који се на директан али и индиректан начин третирају стејкхолдерима предузећа

⁵³⁴ Петровић В., Ђорђевић М., Модел призма за мерење перформанси организације – предлог примене, XXX Симпозијум о новим технологијама у поштанском и телекомуникационом саобраћају – ПосТел 2012, Београд, децембар 2012

заинтересованих страна-стејкхолдера и пружање одговарајуће вредности сваком од њих. При том организација мора да преузме ширу улогу, не само једноставно да испоручује вредност за своје стејкхолдере. Оно што је потребно јесте да се мисли о томе зашто се мере перформансе у организацијама, шта се покушава постићи системом за мерење перформанси и који је најбољи начин да се то оствари. Призма перформанси је конципирана тако да укаже на сложеност односа организације са својим стејкхолдерима. Она пружа иновативне оквири, који усмеравају пажњу на управљање, које је важно за дугорочни успех и одрживост организације. Мерење успешности једне организације само профитом није довољно, нити је одрживо, морају се мерити и друга очекивања свих заинтересованих страна.

Призма перформанси⁵³⁵ представља интегрални модел који обједињава елементе модела орјентисаних на стејкхолдере и елементе процесно орјентисаних модела (слика30.)



Слика 30. Призма перформанси (Извор: The Performance Prism, RELEVANT TO ACCA QUALIFICATION PAPER P5 AND PERFORMANCE OBJECTIVES 12, 13 AND 14, www.chinaacc.com, преузето, 03.10.2013.)

Призма перформанси се представља као тродимензионални модел од пет страна:

- врх призме-задовољство стејкхолдера,
- дно призме-допринос стејкхолдера,
- три стране призме представљају стратегије, процесе и могућности (способности) компанија.

Призма перформанси омогућава добијање пет различитих, међусобно повезаних виђења, односно израза пословног успеха предузећа представљеним сетом индикатора-диференцираних у пет кључних група, који дају одговоре на следећа питања⁵³⁶:

а) **задовољство стејкхолдера** - Први аспект призме, односи се на то ко су стејкхолдери предузећа и које су њихове потребе и жеље. Шта стејкхолдери желе обично је следеће⁵³⁷:

⁵³⁵ Neely A., Business Performance Measurement, преузето Абрамовић Ратковић М.,цит.рад., стр.79

⁵³⁶ исто,стр.80

⁵³⁷ The Performance Prism, RELEVANT TO ACCA QUALIFICATION PAPER P5 AND PERFORMANCE OBJECTIVES 12, 13 AND 14, www.chinaacc.com (преузето, 03.10.2013.)

- ✚ Инвеститори - обично желе да принос на улагања буде у облику капиталних добитака, награда за лојалност у виду дивиденде или камате, такође, желе прецизне резултате и извештаје из организације, као и поверење менаџмента.
- ✚ Купци желе – „брзо, исправно, јефтино и лако “.
- ✚ Запослени - Они траже интересантан посао, желе да буду збринуте од стране послодавца, да науче преносиве вештине и да добију пристојан ниво накнаде.
- ✚ Добављачи - желе везу која им омогућава да буде профитабилни, и омогућава њиховом послу да расте. Они такође желе да добију повратне информације о њиховом раду, желе да се може веровати.
- ✚ Доносиоци прописа организацијама желе да законски делују, да поступају поштено, да се безбедно понашају, и пријаве њихове стварне активности.

Овде се морају идентификовати мере перформанси којима се прати колико добро организација испуњава ове потребе. Уколико организација не обезбеди задовољство потреба најугицајнијих стејкхолдера, то ће остварити негативан утицај на финансијске перформансе организације на дуги рок. Незадовољни радници, на пример, биће мање мотивисани и желеће да напусте организацију, што изазива трошкове запошљавања и обуку нових радника (у првом делу рада детаљније смо се бавили овом проблематиком).

б) допринос заинтересованих страна - компаније постављају све већи број захтева у ономе шта очекују од својих стејкхолдера. Управо, овај други аспект призме перформанси треба да идентификује шта предузеће жели од својих стејкхолдера, а онда се изналазе начини мерења да ли су или не стејкхолдери то обезбедили. Дobar пример су купци. Наиме, многи ранији алати за мерење перформанси (попут BSC-а модела), не узимају у обзир „шта купци желе од нас?“, као ни „шта ми желимо од наших купаца?“ Компаније желе лојалност и профит од својих купаца, тако да су организације почеле да врше анализу њихове профитабилности. Основни одговор на постављена питања пружа одговор у форми да су пословни резултати компанија условљени задовољством стејкхолдера (што је већ и неколико пута наглашено у делу у ком је образложен концепт маркетинг односа и на чијем фундаменту је он заправо и заснован) у функцији њиховог доприноса, обликовано кроз задовољство остварено исправном реализацијом остале три компоненте: стратегијом, процесима и способностима.

в) стратегије пословања – добар број алата којима се врши квантификовање перформанси управљања, почиње стратегијом, а и важеће је мишљење да није тешко изабрати одговарајуће мере перформанси по идентификовању стратегија организације. Такав став долази углавном због стављања знака једнакости између стратегије и циља. У Призми перформанси, стратегија значи како ће циљ бити остварен. Она представља пут организације, којим се стиже до циља, а не циљ сам по себи. Циљеви су дефинисани у прва два аспекта призме. Након што је идентификовао одговарајуће стратегије, мере перформанси ће се утврдити да ли изабране стратегије раде. Сврха мера перформанси које се односе на стратегије је: Да покаже како се добро стратегије спроводе; Да прошире информације о стратегији у оквиру организације; Да подстакне примену стратегије од стране менаџера; Да виде да ли су саме стратегије увек одговарајуће⁵³⁸.

⁵³⁸ ИСТО

г)**процеси** – Када компанија изврши идентификацију одговарајућих стратегија, неопходно је да открије да ли располаже правим пословним процесима за подршку истима. Мере се развијају како би се открило како ти процеси раде. Од менаџмента се очекује да мери само кључне процесе, од којих у највећој мери зависи испуњење циљева пословног система и захтева корисника, а не да врши мерење свих процеса. Реинжењеринг процеса може да се користи у овој фази за идентификовање сувишних процеса. Анализа ланца вредности на начин како га је развио М. Портер може, такође, може се користити да запослени идентификује који су кључни процеси.

д)**способности–могућности** за сваку компанију су заправо ресурси са којима она располаже, то су: људи, пракса, технологија и инфраструктура потребна за омогућавање процеса рада. Кроз овај аспект призме перформансе врши се идентификацију потребних могућности. Овде се интензивно користи бенчмаркинг за мерење организационих могућности, односно како би се одредило да ли организација има одговарајуће вештине, и како би се организација усмерила напред ка будућности, што значи да се овде фокус не ставља само на мерење постојећих перформанси. Процеси не могу да функционишу изоловано, без људи са одређеним вештинама, политике и процедуре о начину рада, инфраструктура и технологија. Ово су могућности, које се могу дефинисати као комбинација праксе организације, технологије и инфраструктуре, која представља колективну способност те организације да створи вредност својим стејкхолдерима кроз процес рада.

Основни значај ове врсте вишедимензионалног приступа пословању компаније видљив призмом перформанси огледа се у могућности контроле свих аспеката пословног успеха компанија, како интерних и екстерних чинилаца, тако и свих квантитативних (финансијских) и квалитативних (нефинансијских) индикатора укупне ефикасности и ефикасности предузећа⁵³⁹.

⁵³⁹ Неке познате компаније су користиле модел Призме перформанси. Најпознатије од њих су DHL, међународна курирска компанија и Dom Frejzer, британски трговац. У оквиру месечног састанка Одбор DHL-а вршио је преиспитивање пословања. „Сматрало се да су ови састанци били превише фокусирани на анализе са детаљним оперативним подацима, као и да менаџмент није добио информације, које су потребне за ефикасније управљање организацијом на стратешком нивоу. Они су одлучили да усвоје Призму перформанси као оквир за мерење перформанси организације. Процес је почео идентификацијом жеља и потреба кључних стејкхолдера, као и њихов допринос на послу. Посебне стратегије су развијене за сваког стејкхолдера, затим су идентификовани процеси које су потребни да подрже ове стратегије и које су могућности, као подршка процесима. Након идентификовања стратегије, процеса и способности потребних за управљање, извршено је утврђивање потребних мера перформанси. С обзиром да у литератури нису објављени детаљни подаци о мерама перформанси, може се претпоставити да је организација једноставно идентификовала списак мера перформанси за сваку стратегију, процес и могућност. Употреба Призме перформанси помогла је менаџерима DHL-а да заиста управљају на стратешком нивоу и схвате шта се дешава, како би могли да донесу боље одлуке и побољшају перформансе. Свој фокус су померили са квантитативних анализа, тако да њихове анализе нису садржале само мноштво бројева, који мало говоре о релевантним питањима. *Други пример* примене Призме перформанси је Омладински клуб (енг. London Youth). То је непрофитна организација која послује у око 460 омладинских клубова у Лондону. Њена мисија је да помогне развој деце и младих у њиховим физичким, менталним и духовним способностима. То се постиже организовањем едукативних и друштвених активности за децу. Организација је усвојила Призму перформанси као средство за управљање перформансама организације. Организација је идентификовала кључне стејкхолдере, као што су млади људи, запослени, менаџери омладинског клуба и финансијери. Применом овог приступа, обезбеђено је боље разумевање сврхе онога што се мери и на тај начин ствара се основа за

Аспекти Призме перформанси нису изоловани, већ напротив, веома су повезани и подржавају једни друге. Најпре се идентификују неопходне стратегије, затим се дефинише потребни процеси за постизање ових стратегија, а затим се идентификују могућности потребне за извршење процеса. Најважније приликом развоја Призме перформанси је фокус на идентификовање потреба ширег спектра стејкхолдера, као и идентификовање шта организација жели од њих. У наставку је дат пример употребе призме перформанси компаније DHL.

Табела 18. *Пример употребе призме перформанси* (преглед питања везаних за купце, које је применила компанија DHL, како би побољшала перформансе предузећа)

| | Задовољство стејкхолдера | Стратегије | Процеси | Могућности |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Питања | Како се наши купци осећају и шта раде? Шта ради наша конкуренција | Да ли смо добро позиционирани на тржишту? Да ли је наш приход резултат квалитетне стратегије? | Имамо ли одговарајуће процесе за подржавање наших дугорочних стратегија? 1. приход обим 2. приход квалитет 3. ЦРМ (укључујући и купчев интерфејс) | Имамо ли новац за одржавање тржишног лидерства? Имамо ли људске ресурсе који ће нас разликовати од осталих? Да ли нудимо прави производ? Имамо ли информације за управљање овим процесима? |
| Кључне мере | Жалбе/повратне информације Лојалност/ анализа ретенције (задржавања) Тржишно учешће | Истраживање потрошача (сатисфакције) Тржишно учешће Микс потрошача Микс производа Однос на прошлу годину Приход Обим раста | Рачун продаје Планирање Стопе | Доступност ИТ-система |

(прилагођено према: The Performance Prism, RELEVANT TO ACCA QUALIFICATION PAPER P5 AND PERFORMANCE OBJECTIVES 12, 13 AND 14, www.chinaacc.com)

Међутим, оно што Призма перформанси не укључује, то је утврђивање нивоа задовољства стејкхолдера организационог система, као ни приоритизација ових потреба. Оно што недостаје је повратна спрега, колико су ове перформансе утицале на ниво задовољства стејкхолдера организационог система, тј. да ли је стратегија која почива на задовољењу потреба различитих стејкхолдера испуњена. Овај недостатак треба отклонити, односно неопходно је додатно развијање овог модела како би савршено одговарао потребама релационог маркетинга. Други недостатак је недовољно дефинисан начин превођења потреба корисника у стратегије. Да ли је то

једна стратегија или више и да ли је могуће кроз једну стратегију испунити потребе свих стејкхолдера организационог система остаје нејасно. Ипак, захваљујући моделу призме перформанси и њеним одликама, створене су могућности за развој интегралног сета од преко двеста индикатора пословног успеха компанија, који могу бити искоришћени како за цело предузеће, тако и за његове подсистеме, организационе јединице. Поменути сет је одлична подлога за доношење великог броја контролно-управљачких одлука у циљу постизања ширих димензија пословног успеха и самог нивоа квалитета економије читаве компаније⁵⁴⁰.

4.4.Модел Профитом повезаних дејства (APL модел)

Поред призме перформанси и APL (Action Profit Linkage)⁵⁴¹ модел, односно модел Профитом повезаних дејства је савремени модел, који је орјентисан на стејкхолдере, и обухвата узрочно-последичне односе акција стејкхолдера, као и његово дејство на укупни пословни успех компанија. Сам модел први пут је постављен 2001.године, и означава индентификацију, разумевање и мерење свих узрочно-последичних односа између акција и профита⁵⁴². Акције престављају оквир за доношење одлука менаџмента компаније, у циљу максимизације профита компаније. Посредством акција менаџмента утиче се на акције запослених, као и на акције потрошача, а све то има повратни утицај на профитабилност компанија и максимизацију њихове успешности. APL модел произилази из акција менаџера, запослених и купаца, као кључних стејкхолдера и њиховом међусобном утицају на профитабилност⁵⁴³. Овај модел се може примењивати заједно и упоредо са призмом перформанси.

Полазни елемент је скуп акција суштинских стејкхолдера APL модела, који сачињавају стратегију предузећа, али и скуп његових пословних функција, у циљу производње производа или пружању услуга као другог важног елемента модела. На презентовану понуду компаније на тржишту у форми производа или услуга, очекује се одређена реакција купаца, што је уједно и трећи елеменат овог модела. Тржишно учешће и наплаћена потраживања настала по основу продатих производа и услуга, чине агрегатни показатељ реакције купаца.

Поменути елементи APL модела имају економски утицај, квантификован укупним приходом од свих купаца, умањен за трошкове третиране као израз инвестираног времена и новца, односно мерен оствареним профитом у односу на ангажовани капитал. Стављањем у однос оствареног профита и ангажованог капитала, добија се профитабилност пословања предузећа, као синтетизована – глобална профитабилност, настала услед реакција свих купаца⁵⁴⁴. Утицај претходна три елемента на глобалну профитабилност означава доминирајући четврти елеменат APL

⁵⁴⁰Петровић В., Ђорђевић М., Модел призма за мерење перформанси организације – предлог примене,XXX Симпозијум о новим технологијама у поштанском и телекомуникационом саобраћају – Постел 2012, Београд, децембар 2012.

⁵⁴¹Epstain, M., Westbrook, Linking Action to Profits in Strategic Decision Making, преузето Абрамовић Ратковић М.,цит.рад., стр.81

⁵⁴² исто

⁵⁴³ исто

⁵⁴⁴ исто, стр.182

модела, елемент условљен дејством три претходна. Због тога, APL модел теорија третира као модел за мерење и контролу профитабилности компанија.

У поређењу са другим, сличним моделима, APL има следеће предности⁵⁴⁵:

- усмерен је на управљање приходима (купцима) и трошковима (запослени), где су приходи ефекат прихватања датог производа или извршене услуге, а трошкови израз цене коштања производа или услуге;
- заснован је на инвестиционом приступу, јер се у све акције менаџера, запослених и потрошача мора инвестирати време и новац, а то се изражава путем трошкова;
- полази од стратегијског приступа, јер се путем њега врши комбиновање најбољих акција, како у текућем, тако и будућем периоду, посредством којих ће се остварити максимална глобална профитабилност пословања;
- универзалан је, може се применити и као показатељ пословног успеха компанија али и појединих организационих целина у предузећу-сектора, одељења;
- флексибилан је, може се применити на предузећа која послују у различитим делатностима, која су различите величине, са различитим бројем купаца, сегмената и слично, и најзад
- економичан је, може се примењивати посредством датог информационог система, а његовом применом менаџмент предузећа може елиминисати непрофитабилне области пословања и инвестирања.

Остали модели исказивања, мерења и контроле укупне успешности компанија, а који се третирају као савремени, и при том су орјентисани на стејкхолдере или на процесе, и који зато немају карактер интегралног модела, као модел APL и призма перформанси, престављају само њихове посебне случајеве, допуну или делимичну имплементацију. Са друге стране, пак, они престављају два интегрална модела којима се уобличава синтетички израз агрегатног пословног успеха у облику глобалне профитабилности, као крајњег циља пословања компанија.

4.5. Модел пословног успеха по стејкхолдер приступу

Модел исказивања, контроле и усмеравања пословног успеха предузећа по стејкхолдер – приступу, заснован је на ставу да компанију чини коалиција стејкхолдера⁵⁴⁶. Сваки од стејкхолдера има свој примарни циљ, и већи број секундарних циљева, при чему остварење секундарних циљева је пут ка остварењу примарног циља. Примарни циљ је рецимо максимирање приноса на уложени капитал, док су секундарни циљеви рецимо: раст прихода, редукција трошкова, повећање продуктивности, здрава финансијска ситуација и све остало што омогућава реализацију примарног циља. Овим моделом конституишу се примарни и секундарни показатељи пословног успеха. Реализацијом примарних и секундарних циљева кључних стејкхолдера омогућава реализацију примарног циља власника капитала.

⁵⁴⁵ Фигар, Н., АПЛ модел, преузето Абрамовић Ратковић М.,цит.рад., стр.82

⁵⁴⁶ Није на одмет подсетити да стејкхолдери престављају појединци или групе које имају уложени капитал у предузећу или могу да утичу на пословни успех предузећа

4.6. ECP (The Employer Customer Profit Chain) модел-Модел профитног ланца на релацији запослени купци

Овај модел, полази од утицаја активности менаџера, запослених и потрошача на пословну успешност компанија исказану превасходно финансијским мерилима. Први ниво у стварању овог модела односи се на осмишљавање сета индикатора, који су засновани на циљевима потрошача, запослених и инвеститора, при чему базични сет је структуриран од индикатора пословног успеха (TPI-Total Performanse Indicators). Индикатори за запослене, представљају ставове запослених о послу који обављају, као и о самом предузећу који су квалитативно изражени. И индикатори који се односе на сатисфакцију потрошача и њихов утисак о предузећу приказују се на исти начин. И најзад, индикатори за власнике капитала, као резултат дејства предтходна два показатеља-запослених и потрошача, показују принос на ангажовани капитал, оперативну маржу и приходе⁵⁴⁷.

Посредством овог модела утврђују се више посебних показатеља пословног успеха, због чега овај модел нема карактер интегралности, као што то има APL модел и призма перформанси. Како ECP модел даје нарочито важне индикаторе пословног успеха за власнике капитала, његов незаобилазан део је Ду Понт⁵⁴⁸ анализа.

4.7. Модел ДуПонт

Једна од занимљивијих мера финансијских перформанси компанија је модел ДуПонт анализе. Овај модел омогућава аналитичарима и инвеститорима да испитају профитабилност предузећа користећи се информацијама из биланса успеха, као и из биланса стања.

Ову анализу односа за оцењивање учинковитости предузећа развила је ДуПонт компанија. Модел познат као ДуПонт метод, и ДуПонт идентитет, први пут ју је користио Доналдсон Бровн 1918, када је ДуПонт купио знатан удео у Џенерал Моторсу⁵⁴⁹. Једначина је коришћена за испитивање основних покретача профитабилности у Џенерал Моторсу.

Ду Понт анализа има посебну важност за разумевање приноса на улагање предузећа. Она објашњава оно што ни маржа нето добити, нити коефицијент обрта укупне имовине сами за себе не могу. Објашњава принос на улагање или способност остваривања зараде. Ду Понта анализа повезала је повећање способности остваривања зараде предузећа тако да ће до њега доћи било да се повећа обрт имовине или маржа профита или обоје. Друга мера коју објашњава је принос на главницу. Висок принос на главницу одражава коришћење квалитетних инвестиција и добро управљање трошковима, али исто тако може бити и резултат превисоког финансијског ризика код оних предузећа која имају ниво задужености изнад стандарда делатности.

Предност овог модела је да користи податке са обе стране биланса стања и биланса успеха. Ово даје аналитичару темељан преглед финансијског здравља компаније и

⁵⁴⁷ Абрамовић Ратковић М.,цит.рад., стр.86

⁵⁴⁸ По америчкој компанији за производњу платичних маса, која је и развила овај концепт

⁵⁴⁹ DuPont Equation, www.money-zine.com (преузето 02.10.2013.)

пословне ефикасности. Недостатак овог модела је да се ослања на рачуноводствене податке, што се може манипулисати тако да се сакрију слабости предузећа у кратком року

Постоје два облика ДуПонт једначине; први, испитује принос на активу, а други испитује принос на капитал. Овај модел се ослања на проширење, или продужење, добро познатог финансијског односа користећи једноставне математичке технике.

Модел почиње гледајући принос на активу (РОА) или повраћај инвестиција (РОИ)⁵⁵⁰:

Принос на активу (РОА) = профитна маржа x обрт укупно имовине

Заменом:

Профитна маржа = Нето приходи / Продаја

Укупна имовина промета = Продаја / Укупна актива

Ова једначина може да се прошири у следећем облику:

РОА = (нето приход / Продаја) x (продаје / Укупна актива)

На исти начин, ова једначина се може даље продужити у коначном облику:

РОА = ((Продаја) - укупни трошкови / Продаја) x (Продаја / (обртна имовина + Стална имовина))⁵⁵¹

Проширењем формуле приноса од имовине, могуће је видети снагу ове једначине, и како то може да се користи за одређивање предности и слабости предузећа. Почињемо елементима укупних трошкова: набавне вредности продате робе, и трошкови продаје, општи и административни трошкови, расходи по основу камата, и порези. Ове прве мере указују колико ефикасно предузеће користи своја средства за производњу профита.

Обртна средства обухватају готовину, потраживања од купаца, залихе, и хартија од вредности. Снага ове друге мере потиче од њене способности да предвиди како обртни капитал се користи да помогне одржавању рада компаније. Коначно, постоји стална имовина, као што су зграде, земљиште и машине / опрема. Ови елементи се посматрају као извор дугорочних прихода⁵⁵².

Модел је интересантан са становишта посматрања свих фактора који утичу на повећање прихода, па отуда и места за његово коришћење приликом квантификација утицаја релационог и друштвено одговорног маркетинга на успешност компанија (подсетимо да они утичу на приходовну страну).

⁵⁵⁰ исто

⁵⁵¹ исто

⁵⁵² исто



предузећа. Овај модел преорјентише се на процесе и стејкхолдере. Свако предузеће поред финансијско-рачуноводствених извештаја мора сачињавати и елементе који су карактеристични за његово пословање. Кључни корак у исказивању пословног успеха је дефинисање три наведене компоненте модела. Након дефинисања модела, неопходно је прецизирати одговарајуће индикаторе, међу којима се могу наћи и остали поменути модели. Посредством њих могуће је пословни успех пратити, контролисати и усмеравати у жељеном правцу.

Компонента резултата, као излазних вредности, наведеним моделом може се посматрати двоструко: на традиционалан и савремен начин. Резултати пословања произишћу из особина производа као плодова дрвета. Купац оцењује квалитет и цену производа, затим промоцију, доступност, сервис производа и сл. Све више се цени и сама функционалност и дизајн, иновација и флексибилност. Поменути особине производа су резултат пословних процеса, односно стабла дрвета, а у смеру остваривања што бољег пословног резултата. Сви пословни процеси морају се пратити, контролисати и усмеравати како би се испунила многобројна очекивања свих заинтересованих страна, а нарочито стејкхолдера. При томе из корена дрвета црпе се могућности за раст плодова дрвета (производ, цена...) и задовољство њихових корисника (дегустатора). Као корен дрвета посматрају се партнерства-односи са купцима и добављачима, односно релациони и у ширем контексту друштвено одговорни маркетинг, као и политичко окружење, тржишне структуре, познавање тржишта, инвестициона политика, и др.

Представљање процеса пословног успеха компанија путем модела дрвета, ствара могућност да се исходи визуелно изразе као излазна вредност пословања, која се најчешће не дешава у истом временском периоду, као и сами пословни процеси, што није могуће приказати посредством рачуноводствених података.

Остваривање успешног пословања за компанију је веома комплексан задатак који је додатно отежан самим појмом пословног успеха и неретко је противуречан индикаторима који га и представљају. Зато се може констатовати и велика важност узрочног модела као значајног аналитичког инструментарија за разумевање пословања компанија и њихове постојеће интеракције са окружењем. Оног момента када се модел усвоји, а пословни успех дефинише са свих аспеката интерних и екстерних услова пословања, резултати пословања као и сам пословни успех се интегрише са постављеним моделом.

Посредством наведеног модела којим се исказује пословни успех компанија, могу се извести следећи закључци⁵⁵³:

-  пословни успех може се представити сетом индикатора који се међусобно допуњавају, а који описује процес којим се ствара пословни резултат компаније;
-  стварање пословног успеха наведеним узрочним моделом показује на који начин пословни процеси садашњице могу утицати на будућу успешност пословања;

⁵⁵³ Абрамовић Ратковић М.,цит.рад., стр.97

- ✚ индикатори пословног успеха чине основну тачку поласка у доношењу управљачких одлука, под условом да су информације од којих се полази поуздане и валидне;
- ✚ значајност индикатора различита је за различите кориснике, односно зависи да ли се ради о интерним или екстерним корисницима;
- ✚ индикатори пословног успеха блиско су повезани са доменом одговорности и награђивања, односно са онима који су заслужни за његово остваривање (односно криви за његово неостваривање);
- ✚ показатељи пословног успеха се могу одредити само у случајевима да су мерљиви и разумљиви свим структурама њиховог менаџмента, који ће на бази њих доносити будуће одлуке о смеру пословања предузећа
- ✚ услед екстерних и интерних утицаја, узрочни модел се мора стално ревидирати;
- ✚ индикатори пословног успеха који се могу одредити на бази узрочног модела, представљају дело протеклих управљачких одлука;
- ✚ моделу дрвета може се приступити на два начина и то: да је још увек валидан, и да се мора континуирано ревидирати;
- ✚ показатељи пословног успеха представљају однос између резултата и улагања, те се стога стално морају процењивати и интерпретирати;
- ✚ приликом коришћења индикатора пословног успеха, суштинска одлука се односи на одређивање референтне вредности (историјске, планске, стандардне вредности) са којима се индикатори упоређују;
- ✚ представљање пословног успеха одговарајућим сетом индикатора користећи се наведеним моделом, има за циљ да одреди скуп узрочних односа и процеса у правцу координације свих актера, као и задовољства свих стејкхолдера.

Поменути закључци о процесу представљања пословног успеха компанија путем представљеног узрочног модела дрвета, истиче важност постизања усаглашености свих учесника у конституисању сета индикатора као предуслова рационалног коришћења ангажованог капитала у функцији остваривања постављеног циља, унапређења пословне успешности компанија.

Релевантност и објективност индикатора и модела пословног успеха јесте основа саме сврхе истраживања и мерења. Индикатори и модели су приказ успешности функционисања предузећа као система у садашњости и основа за доношење управљачких одлука у правцу остваривања раста и развоја предузећа у будућности.

Узимајући у обзир да релациони маркетинг представља изградњу обострано корисних односа са купцима и маркетинг мрежом, односно свим стејкхолдерима, а друштвено одговорни маркетинг задовољство интересно-утицајних група, односно стејкхолдера у ширем контексту, може се закључити да савремени модели приказивања успешности компанија који се заснивају на стејкхолдер приступу, дају поузданије информација о утицају релационог и друштвено одговорног маркетинга на успешност компанија. Међутим, не треба подценити ни значај традиционалних показатеља успешности пословања, који такође могу послужити за анализу утицају релационог и друштвено одговорног маркетинга на успешност компанија.

СЕДМИ ДЕО

КОНТРОЛА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ РЕЛАЦИОНОГ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ МАРКЕТИНГА



VII део КОНТРОЛА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ РЕЛАЦИОНОГ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ МАРКЕТИНГА

*„Нема тако доброг маркетинг поступка који се
не би могао побољшати.*

Чак и најбољи може постати бољим“

(Abe Shuchman

American Menagement Association)

Мерење је први корак за побољшање

(William Petty)

Мора се сачекати до вечери да би се видело колико је диван био дан
(Sophocles)

Када се помиње израз “контрола активности предузећа” најпре се мисли на неки облик спољне контроле коју држава обавља у односу на предузеће. Међутим, под појмом контроле маркетинга (Marketing Control) у стручној литератури посебно иностраној се „подразумева активност самог предузећа која има за циљ да се изврши анализа и испитивање претпоставки и резултата маркетинг активности у предузећу”⁵⁵⁴.

Контрола представља фазу процеса управљања маркетингом. Посредством ње се мери ниво остваривања планских одлука предузећа као и сама ефикасност, и предузимају се корективне акције у организацији и функционисању маркетинг сектора предузећа. То је критичка и системска активност преиспитивања пословања предузећа у области маркетинга, и то активност преиспитивања: а) самих планских одлука, и б) извршења и функционисања организације

Милисављевић сматра да је сврха контроле: „...да се провери и обезбеди да остварени резултати буду у складу са намерама маркетинг активности (циљевима и стратегијама)... Контрола значи да предузеће не жели да прихвати резултате пословања који су испод датих стандарда и да се на резултате може утицати корективном акцијом”⁵⁵⁵, док Милановић сматра да „контрола представља облик активности који треба да обезбиди системско и критично оцјењивање акција и учинака тих акција у односу на постављене стандарде, у циљу идентификовања грешака, њихове корекције и превентивног дјеловања на могуће грешке”⁵⁵⁶.

⁵⁵⁴ Шурјановић, И., Корак ка успешном маркетингу, Нови Сад, 1992., стр.17

⁵⁵⁵ Милисављевић, М., Маркетинг, Савремена администрација, Београд, 1989, стр.412

⁵⁵⁶ Милановић, Р., Основи маркетинга, преузето, Шурјановић, И., цит.рад. стр.18

Маркетинг контрола се може третирати и као процес прикупљања информација о маркетинг резултатима. У оквиру маркетинг контроле спроводи се и контрола имплементације релационог и друштвено одговорног маркетинга. Бит контроле су информације. Систем контроле је у ствари организовани систем информација, посредством којих ће менаџмент утврдити⁵⁵⁷:

- могућа одступања у односу на планиране маркетинг активности,
- узроке одступања,
- одговарајуће корективне акције са циљем елиминације разлика остварених резултата у односу на планиране величине,
- будуће пословне могућности.

На основу увиду у домаћу и страну литературу, може се приметити да теоријска обрада метода и техника контроле није на нивоу коју у потпуности одговара потребама и захтевима савременог предузећа. У пракси компанија Западне Европе и Сједињених Америчких држава, недостаје конзистентан систем контроле свих аспеката маркетинг активности предузећа, а нарочито је одсутна ревизија маркетинга као редовна и периодична активност стратегијске контроле предузећа. У српским предузећима систем контроле је тек на ниском нивоу. Чињеница је да је и сам ниво примене маркетинга и маркетинг филозофије слаб, па отуда и заступљеност примене метода и техника контроле маркетинга, као и контрола имплементације релационог и друштвено одговорног маркетинга не може бити већа⁵⁵⁸.

Иако њена примена није на завидном новоу, маркетиншка контрола је врло значајна, мада у великом броју случајева занемарена маркетиншка активност. Маркетиншком контролом врши се утврђивање у којој мери су остварена предвиђања и циљеви зацртани у маркетиншком плану. На тај начин нужна је повратна спрега која упућује на потребне активности у циљу остварења маркетиншких циљева, односно она је подлога за спровођење корективних мера све док се ситуација у предузећа не доведе у прихватљиве оквире.

Маркетиншка контрола уједно је и информацијски инпут за следећи циклус маркетиншког планирања, односно, за дефинисање оптималне маркетиншке одлуке и стратегије за наредни период. Део укупне контроле маркетинг активности у предузећу је и контрола активности релационог и друштвено одговорног маркетинга. Од оног тренутка када се успостави концепт маркетинг односа у предузећу, као и концепт друштвено одговорног маркетинга, са собом повлачи и неопходност сталног праћење, анализе и контроле. Само на тај начин могуће је да компанија правовремено реагује и корективним акцијама допринесе пуној примени и циљним ефектима концепата у пословању. Ефекти који су резултат примене релационог и друштвено одговорног маркетинга, део су укупних ефеката компаније, те као такви су и саставни део контроле маркетинг активности.

Како постоје бројне промене које се појављују током реализације релационог и друштвено одговорног маркетинг плана предузећа, њихови маркетинг сектори/одељења морају стално да прате и контролишу поменуте маркетинг

⁵⁵⁷ Шурјановић, И., цит.рад. стр.18

⁵⁵⁸ исто

активности. Овде је важно да скренемо пажњу на значај саме маркетинг контроле и у оквиру ње контроле релационог и друштвено одговорног маркетинга⁵⁵⁹. Маркетинг контрола битна је за сва предузећа, чак и за она најбоља у одређеној делатности, јер даншњи профит није гаранција да ће се профит остварити и у будућности, па зато и најбољи морају настојати да буду још бољи. Контрола, одтуда, поред настојања за обезбеђењем краткорочне рентабилности и пословне успешности компаније поприма (у циљу обезбеђења дугорочне стабилности) и обележје одговорности и бриге предузећа за друштво. Отуда се све више наглашава да практично постоје два пола маркетинг контроле:

- а) контрола пословне успешности предузећа, и
- б) контрола друштвене одговорности предузећа.

Као што примећујемо, концепт друштвено одговорног маркетинга посматрамо у једном новом контексту (он се овде посматра у контексту контроле степена задовољења дугорочних потреба друштва и потрошача,) уз фокусирање на стабилност пословања предузећа на дуги рок (уместо на краткорочну рентабилност). Што се тиче контроле са аспекта пословне успешности она је знатно заступљенија у иностраној теорији и пракси. То је и логично, с обзиром да је увођење контроле пословне успешности, први корак ка увођењу система маркетинг контроле у предузећу.

Поред поменуте поделе постоји и подела система контроле на:

- а) екстерну, и
- б) интерну.

Ова подела извршена је са аспекта носиоца контроле. Носиоци екстерне контроле су: државни органи, специјализоване институције за квалитативни и квантитативни пријем робе у купопродајном поцесу, привредни судови, банке, разне инспекције (царинске, девизне, санитарне..). Носиоци интерне контроле су појединачни руководиоци, специјализоване службе, али и сви запослени у предузећу. Овде треба још једном напоменути да је маркетинг контрола превасходно интерна контрола.

Поред поменутих контрола, према Котлеру постоје и следећи типови маркетинг контроле, и то:

- контрола годишњег плана,
- контрола профитабилности,
- контрола ефикасности, и
- стратегијска контрола.

Котлерови облици контроле су предмет даље анализе у раду.

1. Контрола годишњег плана

Сврха контроле годишњег плана, је да утврди степен у коме су маркетинг активности, међу којима и активности релационог и друштвено одговорног маркетинга биле

⁵⁵⁹ многа истраживања праксе предузећа, а и ставови бројних теоретичара упућују на закључак да један од индиректних узрока криза пословања предузећа (наравно поред занемаривања тржишне оријентације предузећа, тј. маркетинга) непостојање контроле (самим тим и маркетинг контроле) у предузећу

успешне током године (потребно је утврдити ниво остваривања продаје, профита и других планираних циљева дефинисаних годишњим планом) како би се упоредили планирани са оствареним резултатима, и предузеле корективне акције, ако и када је то нужно. Контролу остварења годишњег плана најчешће спроводи топ и средњи ниво менаџмента. Процес контроле годишњег плана спроводи се кроз четири етапе: прво, менаџмент одређује месечне или кварталне циљеве; друго, менаџмент прати њихову реализацију на тржишту; треће, менаџмент утврђује, који су то озбиљни разлози неостварења планираних циљева; четврто, менаџмент предузима корективне акције за затварање гепа између циљева и остварења.

Генерални менаџмент декларише циљеве продаје и профита за дату годину пословања, која се потом рашчлањава на појединачне циљеве сваког нивоа менаџмента. Сваки менаџер се затим задужује за остваривање специфичних нивоа продаје и трошкова.

Генерални менаџмент, за сваки период разматра и интерпретира резултате, како би извршио контролу годишњег плана. Да би се извршила поменута контрола врше се низ пратећих, и то⁵⁶⁰:

- 1) контрола продаје,
- 2) контрола тржишног учешћа,
- 3) контрола маркетинг трошкова према оствареној продаји,
- 4) финансијском контрола.

1.1. Контрола продаје

Резултати продаје, су разумљиво, кључни показатељ ефикасности маркетинга, па тиме и суштински елемент контроле годишњег плана. Анализа продаје, је коришћење цифара продаје за оцену садашњих резултата фирме. Подаци о продаји обухватају бројне информације везане за продају, и то: који се производи продају, ко их продаје и коме их продаје. Међутим, цифре продаје само по себи не пружају комплетну слику. Сирове информације о текућој продаји морају бити упоређене са другим информацијама, као што су прошла продаја, прошла и садашња продаја конкурената, предвиђање продаје, предвиђање продаје за текућу годину и укупни потенцијал продаје на датом тржишту⁵⁶¹.

Како би се утврдила главна подручја, снага компаније као и слабости, организација се мора користити извесним техникама. Најпознатије су: принцип 80-20, принцип леденог брега.

1.1.1. Принцип 80-20

Контрола маркетинг активности мора бити конципирана и изграђена тако да омогући елиминисање одређених замки и проблема, који се могу појавити приликом доношења одлука од стране маркетинг руководиоца. Наиме, познато је да управљачи често не увиђају чињеницу да се маркетинг напори њиховог предузећа некада веома несразмерни и нерационално распоређени. Чест је случај да у једном предузећу 80%

⁵⁶⁰ Котлер П., Келер К.Л. Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006. стр. 121.

⁵⁶¹ www.senica.tripod.com (преузето, 10.08.2012.)

прихода долази од 20% производа⁵⁶² (купаца или територијалних подручја). Левит је ову правилност назвао принцип 80-20⁵⁶³.

Како би компаније функционисале на што бољи начин, неопходно је да одреде продају и профит према потрошачима, производима или територији. На основу тога могуће је одредити и усмерити маркетинг активности. Организације често греше уколико прикупљене податке не категоризују. На бази погрешног размишљања организације најчешће поклањају подједнаку пажњу свакој продаји, уместо да се концентрише на кључне области.

1.1.2. Принцип леденог брега

Осим принципа 80-20, често се примењује и принцип леденог брега, који је у складу са претходним принципом. Овај израз се користи како би се означио негативан тренд прикривања и занемаривања кључних информација и података неопходних у процесу доношења маркетинг одлука. Наиме, површни подаци су недовољни за доношење поузданих оцена. Неретко, маркетинг руководиоцима најчешће стоје на располагању искључиво сумирани прикази и извештаји, док многи важни подаци и информације остају „испод површине“. И као што „ледени брег показује само 10% своје масе изнад површине воде, а других 90% налази се испод, и представља опасност за брод“⁵⁶⁴, тако се и у маркетингу велики број важних података занемарује, уколико се менаџери ослањају само на анализу сумираних и просечних величина. Бројке везане за укупну продају, и укупне трошкове су попут видљивог дела леденог брега. Нису довољни само површни подаци. Неопходни су детаљни подаци о продаји-профиту, трошковима по областима (потрошачима, подручјима, производима), продаји по појединим сегментима, нивоу резултата пре и после увођења концепта релационог и друштвено одговорног маркетинга. Тек на бази потпуних информација може се спровести и адекватна контрола.

Међутим и расположиви подаци о укупној продаји или пак трошковима, због своје уопштености могу маркетинг менаџере да доведу у заблуду. Подаци о укупним резултатима, у погледу продаје и профита могу бити веома добри, али, када се ти подаци сагледају по територијама или производима, често се откривају озбиљне слабости. Произвођач, рецимо, приказује укупан годишњи раст продаје од 14% и нето профита од 11% једне линије производа. Међутим, менаџмент компаније није задовољан овим „врхом леденог брега“. Када се приступи детаљнијој анализи података, може се открити да продаје варирају по појединим територијама, од рецимо пораста (од 19%), до пада (од 4%). На неким територијама може бити забележен пораст профита од рецимо 15%, а на другима неки пад. Суштински разлог погрешних маркетинг активности лежи у недовољном познавању праве природе маркетинг трошкова. Односно, менаџмент често не познаје: 1) бројне и разноврсне маркетинг активности; 2) поуздане стандарде за одређивање потребних маркетинг улагања и 3) које резултате треба да очекује од тих улагања.

⁵⁶² Шурјановић, И., цит. рад. стр. 31

⁵⁶³ У стварности овај однос, наравно, варира од једне до друге ситуације.

⁵⁶⁴ Преузето, Шурјановић, Иван, цит. рад.

Контрола продаје може бити продужена путем извештаја о продаји. Извештаји о мањој продаји означавају производе чија је остварена продаја испод очекивања (предвиђања). То може да упути на такозване корективне активности попут: смањења цена, промоције, подстицања продаје ради њеног повећања. Извештаји о већој продаји (о продаји изнад очекивања (предвиђања)). У овом случају треба правовремено обезбедити залихе производа чиме би се смањио мањак производа.

1.2. Контрола тржишног учешћа

Продаја коју остварује предузеће, не открива колико се предузеће успешно носи са конкуренцијом. Претпоставимо да продаја предузећа расте, то би се могло догодити из више разлога, рецимо може бити резултат побољшавања економских услова или пак маркетинг услова. Нормални пут да се уклони утицај опште средине је сагледавање тржишног учешћа предузећа. Уколико тржишно учешће предузећа расте, значи да предузеће добија у односу на своје конкуренте, и обратно. Наравно, такви закључци анализе тржишног учешћа се не могу прихватити без извесних класификација.

Из тог разлога менаџмент мора јасно да дефинише које ће се мерило тржишног учешћа користити. Котлер наводи четири различита мерила тржишног учешће: 1) укупно тржишно учешће, представља остварену продају организације изражену процентом од укупне продаје (одређеног производа) на тржишту; 2) учешће на тржишту које се опслужује, означава продају организације изражену процентом од укупно остварене продаје на датом тржишту⁵⁶⁵; 3) релативно тржишно учешће организације, представља учешће компаније у односу према њеним највећим конкурентима (у односу на три највећа конкурента) и 4) релативно тржишно учешће у односу на водећег конкурента. Релативно тржишно учешће веће од 100% говори о тржишном лидеру, оно од 100% значи да се компанија придружила вођству, а само повећање релативног тржишног учешћа, значи да се организација приближава водећем конкуренту.

Основни разлог за мерење и оцену резултата везаних за учешће на тржишту је чињеница да је фирма тако у могућности да оцени колико јој добро иде у поређењу са целим тржиштем и конкуренцијом. Предузеће, рецимо може да констатује да је обим продаје опао током године, а да се његово учешће на тржишту истовремено повећало. Наравно, пад обима продаје ипак представља разлог за забринутост. Повећано учешће на тржишту, ипак би значило да предузеће ради боље од конкуренције на тржишту које бележи укупан пад. Ова констатација указује на правац деловања од стране менаџмента маркетинга, који је потпуно другачији од онога што би указала једноставна анализа продаје.

Као и код продаје, мерење искључиво учешћа на тржишту није довољно за дефинисање акција. Задатак маркетинг менаџера је да утврде узроке нивоа учешћа на тржишту, као и разлоге за сваку значајну разлику или тренд. На основу тога, менаџери

⁵⁶⁵ Организација може да оствари 100% учешће на тржишту које опслужује, а да има мало укупно тржишно учешће. Учесће организација на опслуживаном тржишту је увек веће од укупног тржишног учешћа

ће донети одлуку. Зато, закључци до којих се долази контролом тржишног учешћа, имају извесна ограничењ⁵⁶⁶а:

- Претпоставка да спољне снаге утичу подједнако на све компаније често није истинита, рецимо, упозорење лекара о штетности дувана неће се подједнако одразити на све компаније. Оне које производе филтер цигарете ће проћи много боље.
- Претпоставка да би компаније требало оцењивати према просечном резултату свих организација није увек оправдана. Резултате треба оцењивати на бази резултата најближег конкурента.
- Ако нова компанија уђе у производњу одређених производа, тада се тржишно учешће постојећих компанија може смањити. Опадање тржишног учешћа, није и знак да она послује лошије од других организација. Губитак учешћа условљен је нивоом задовољства које нова организација пружа потрошачима.
- Некада компанија намерно проузрокује пад тржишног учешћа како би повећала профит. Рецимо, менаџмент може одбацили непрофитабилне потрошаче како би се повећао профит.
- Тржишно учешће може флукуирати због бројних минорних разлога. Оно се мења у зависно од тога да ли је нека велика продаја остварена последњег или првог дана у месецу.

Све промене тржишног учешћа немају исти маркетиншки значај. Менаџери су обавезни да пажљиво интерпретирају кретања тржишног учешћа по производима, потрошачима, регионима.

1.3. Контрола појединих трошкова маркетинга према продаји

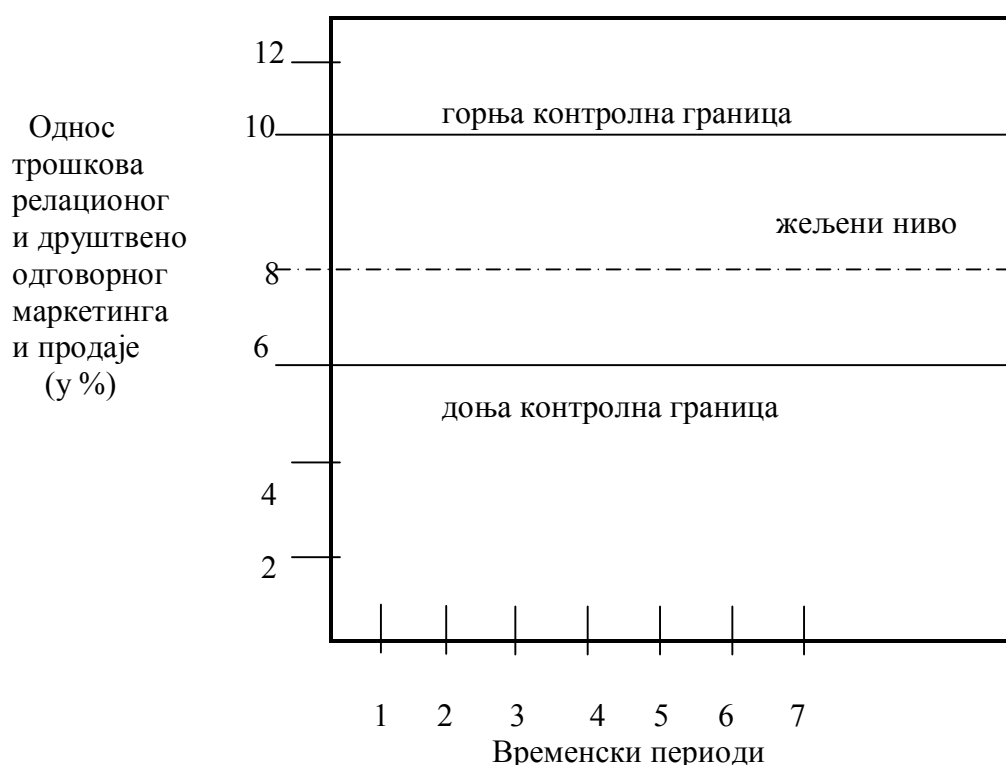
Маркетинг није бесплатан. Сваки аспект маркетинга нешто кошта. Продајни напори коштају, пропаганда кошта, истраживање маркетинга кошта, а коштају и релациони и друштвено одговорни маркетинг. Трошкови маркетинга су сви трошкови везани за производ од његовог уласка у магацин готових производа до момента наплате фактура од купаца по извршеној продаји. Они се морају се планирати, анализирати и контролисати. Истовремено, морају се контролисати евентуално настале диспропорције у односу на планске величине. Међутим, појава нижих трошкова у односу на планске, аутоматски није сигнал позитивне појаве, као и што само прекорачење трошкова у односу на планиране величине, не значи да је маркетинг буџет нерационално трошен. Анализа трошкова маркетинга, је детаљно изучавање дела трошкова пословања у билансу успеха.

Специфичност саме контроле маркетинг трошкова састоји се у чињеници да је трошкове маркетинга неопходно довести у вези са другим величинама-првенствено са продајом. Однос трошкова и продаје треба анализирати како би се у оквиру укупног финансијског система утврдило како и где организација зарађује новац. На основу тога, добија се и показатељ економичности, као однос укупних (посебних) трошкова маркетинг активности, с једне стране, и продаје, с друге стране.

⁵⁶⁶ исто

Котлер, за потребе контроле трошкова предлаже коришћење посебне технике-тзв. контролне мапе одступања⁵⁶⁷. Користећи се овом техником, за сваку групу маркетинг трошкова одређује се планирано (жељено) процентуално учешће у односу на укупну продају, али се одреди и тзв. горња и доња контролна граница учешћа која представља, још увек, толерантна одступања.

На наредној слици, приказана је контролна мапа, која приказује кретање процентуалног учешћа трошкова релационог и друштвено одговорног маркетинга по појединим временским периодима у укупној продаји. На слици се примећује да су толерантна одступања дата у интервалу од 6 до 10%, при чему је жељени ниво учешћа трошкова релационог и друштвено одговорног маркетинга у продаји 8%. У датом примеру се види да су трошкови релационог и друштвено одговорног маркетинга у односу на продају у дозвољеним границама.



Слика 31. Контролна мапа односа трошкова друштвено одговорног маркетинга и продаје (Извор: Шурјановић, И., цит. рад. стр. 49)

Уколико се овом анализом покаже незадовољство одступања појединих трошкова наспрам продаје, потребно је предузимање даље детаљне анализе овог односа по појединим продајним подручјима. Ова анализа се може, према Котлеровом предлогу, спровести и посредством тзв. мапе одступања трошкова наспрам продаје.

1.4. Финансијска контрола

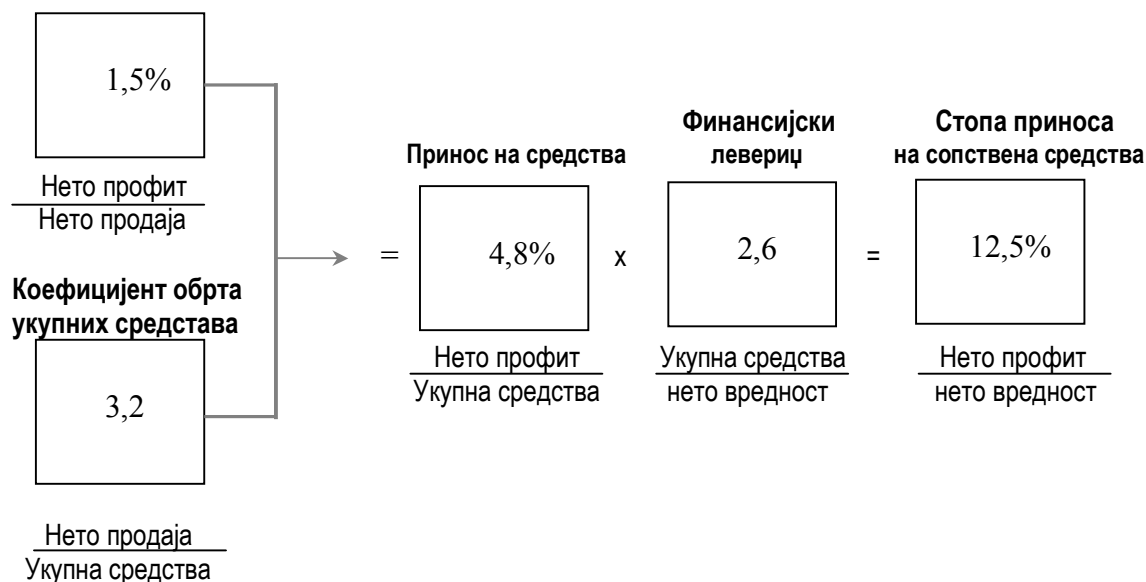
Маркетинг стручњаци се све интензивније користе финансијском анализом како би дефинисали профитабилне стратегије. Рација трошкова и продаје треба анализирати у свеукупном финансијском оквиру како би се утврдио како и где компанија зарађује

⁵⁶⁷ Котлер П., Управљање маркетингом, Информатор, загреб, 1989, стр.775-777

новац⁵⁶⁸. Финансијском контролом маркетери се све интензивније користе како би пронашли и други начин повећања профитабилности компанија, осим оног уобичајеног који настаје повећањем продаје.

Финансијском анализом утврђују се кључни чиниоци који утичу на стопу приноса на сопствена средства компаније. Главни фактори заједно са бројчаним приказом великог малопродајног ланца дати су на слици 32. Дат је принос малопродавца од 12,5% приноса на сопственим средства. Овај принос се добија као производ два рација, приноса на укупна средства компаније и њеног финансијског левериџа. Уколико компанија настоји да повећа свој принос на сопствена средства мора да повећа рацио нето профита према укупним средствима, односно рацио укупних средстава према сопственим средствима⁵⁶⁹. Компанија мора да изврши анализу састава властитих средстава- који део чини готовина, који потраживање, залихе, а који постројења и опрема, и да сагледа да ли постоје јасне могућности за поправком менаџмента средстава.

Профитна маржа



Слика 32. Финансијски модел приноса на сопствена средства (Извор: Котлер П., Келер К.Л. Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006. стр. 121.)

Принос на укупна средства даје се као умножак два рација, профитне марже и коефицијента обрта укупних средстава. На приказаној слици профитна маржа је ниска, а обрт средстава одговара моделу малопродаје. Маркетинг менаџеру стоје на располагању два начина⁵⁷⁰ побољшања учинка:

- 1) повећањем профитне марже редукцијом трошкова или повећањем продаје;
- 2) повећањем коефицијента обрта средстава кроз повећање продаје или смањењем aktive која постоји на одређеном ступњу продаје

⁵⁶⁸ Котлер П., Келер К.Л. Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006. стр. 121.

⁵⁶⁹ исто

⁵⁷⁰ исто

Системи контроле годишњег плана су најчешће финансијског и квантитативног карактера. Међутим, за анализу годишњег плана треба обезбедити и квалитативна мерила. Компанија треба да оставља два тржишно базирана извештаја намењена контроли резултата и обезбеђивању правовремених управљачких сигнала:

- 1) извештај о потрошачима,
- 2) извештај о стејхолдрима

Извештај о потрошачима обухвата праћење извршења мерила са аспекта потрошача попут: нових потрошача, незадовољних потрошача, изгубљених потрошача...Норме је потребно дефинисати за свако мерило, а од менаџмента се очекује да реагује увек када се оне не остваре.

Извештај о стејхолдерима преставља друго мерило. Компаније морају пратити све заинтересоване стране-стејхолдере који утичу на пословање предузећа. Само поуздани стејхолдери могу допринети већој успешности компанија. У том домену организације морају поставити норме за сваку групу, а од менаџмента се очекује да реагује када једна или више група покажу растуће незадовољство.

2. Контрола профитабилности

Анализа профитабилности показује зарађивачку снагу предузећа, тј. способност предузећа да генерише нето добитке из пословних и финансијских активности. Компаније могу да имају користи само од дубље финансијске анализе, те стога мере профитабилност својих производа, територија, група потрошача, канала продаје. На основу тих информација компанија доноси мноштво одлука. Одлучују рецимо о проширењу, смањењу или елиминацији неког производа или активности, доноси одлуку о изласку на неки тржишни сегмент и сл.. Резултати често могу бити изненађујући. Ево неких збуњујућих налаза. Према спроведеним истраживањима једне банке, утврђено је да у већини фирми више од половине односа са потрошачима нису профитабилни, а 30% до 40% су на самој ивици профитабилности. Неретко је случај да се гро профита остварује са 10% до 15% клијената. У спроведеном истраживању профитабилности у систему филијали банака утврђено је да 30% филијала банака су непрофитабилне⁵⁷¹.

Анализа профитабилности обухвата неколико фаза:

- 1) идентификовање функционалних маркетинг трошкова, тј. трошкова неопходних за обављање сваке маркетинг функције. Овде се полази од насталих трошкова и они се квантификују за сваку активност.
- 2) алоцирање функционалних трошкова на маркетинг јединице, тј. утврђивање односа свих трошкова по производима, подручјима, потрошачима, сегментима, каналима трговине и другим областима пословања. Задатак је да се измери колико је трошкова настало са сваком јединицом.

⁵⁷¹ Petro T. "Profitability: The Fifth 'P' of Marketing", преузето Котлер П, Келер К.Л., цит. рад. стр.122

- 3) припрема извештаја о профиту и губитку за сваку маркетинг јединицу, односно биланс успеха за сваки маркетинг ентитет.

Рација профитабилности можемо да поделимо у две велике групе, па можемо говорити о два најважнија односа који су и најчешће у употреби, а то су:

- профитна маржа
- поврат на инвестирана средства

Профитна маржа

Профитна маржа представља једну од најраширенијих мера профитабилности која се користи у пракси. Рачуна се као однос добитка (профита) и прихода од продаје. Профитна маржа на врло једноставан начин показује постотак оствареног добитка из одређеног пословног подухвата⁵⁷². При израчунавању профитне марже можемо се користити различитим величинама (тј. позицијама) добити, те из тих разлога познајемо и различите категорије профитне марже, а то су нпр.:

бруто добит

Бруто профитна маржа⁵⁷³= _____

приход од продаје

Овај индикатор приказује колико прихода предузећу остаје након покрића производних трошкова или трошкова робе, а биће намењен за покриће трошкова управе, продаје и трошкова финансирања (камате). Ова информација, менаџменту пружа значајан податак о нивоу прихода који компанија може да искористи за развој, након реализација роба и услуга на тржишту.

оперативни добитак

Оперативна профитна маржа⁵⁷⁴= _____

приход од продаје

Овај показатељ пружа информацију о величини добити која остаје пре опорезивања, а у случају када би се цели посао финансирао сопственим средствима. Овај индикатор, највише се користи приликом планирања пословања у ситуацијама када каматна оптерећења нису значајна и када менаџери желе видети шта се догађа са пројектом, независно од начина кредитирања.

Профитна маржа пре опорезивања⁵⁷⁵: добитак пре пореза / приход од продаје

Профитна маржа пре опорезивања даје нам податак који је нарочито користан за компарацију остварене марже задатог предузећа у односу на друге фирме, уз искључивање утицаја политике опорезивања. Ово може бити врло користан податак у случајевима када се политика опорезивања често мења.

⁵⁷² www.profitiraj.hr (приступљено 31.07.2012.)

⁵⁷³ исто

⁵⁷⁴ исто

⁵⁷⁵ исто

Нето профитна маржа: добитак после пореза / приход од продаје⁵⁷⁶

Показује нам колики је нето профит остварен од укупно реализираног посла на тржишту, а којим можемо слободно располагати. Тај део прихода који поприма карактер добити после опорезивања предузеће може исплатити власницима, или може део износа оставити у банци као задржани добитак.

Маржа нето преосталог профита⁵⁷⁷: нето преостали профит / приход од продаје

За укупну процену профитабилности предузећа потребно је увести показатељ који нам даје одговоре на следећа питања: колико се планирано улагање исплати у односу на зараду коју остварујемо, а колико смо могли остварити улагањем у неки други посао (нпр. штедња уз орочену камату). Сви подаци који су кориштени до сада били су интерног карактера, а за маржу нето преосталог профита потребно је увести и екстерне податке (нпр. податак о тржишној цени капитала).

*Додана вредност*⁵⁷⁸

Додана вредност рачуна се на следећи начин: приходи од продаје – добра и услуге купљене од других. Другим речима додана вредност покрива бруто плате радника те остале исплате и надокнаде које су исплаћене радницима, плаћени порез на добит, амортизацију (која служи за одржавање и проширење активе), као и добит.

Новостворена вредност по својој дефиницији разликује се од додане вредности само за амортизацију. Код израчунавања додане вредности сматра се да је амортизација вредност која је додата из властитих капацитета.

3. Контрола ефикасности

Контрола ефикасности маркетинга, треба да открије колико су перформансе функције маркетинга и предузећа у целини, у складу са задатим циљевима и формулисаним стратегијама, односно, треба да укаже колико је предузеће ефикасно у остваривању-реализацији својих маркетинг планова. Да би контрола ефикасности била сврсисходна, неопходно је утврдити стандарде контроле, према којима се може утврдити да ли стварне перформансе предузећа задовољавају или не, и у којој мери. Оне се могу формирати на различите начине. То могу бити: прошле перформансе, просек неке релевантне групе, или неко очекивање. У нестабилним условима пословања,

⁵⁷⁶ исто

⁵⁷⁷ исто

⁵⁷⁸ www.profitiraj.hr (приступљено 31.07.2012.)

стандарде треба поставити тако да одражавају стварне могућности предузећа. Стандарди треба да буду стабилни и да се често не мењају.

Приликом упоређења резултата и стандарда, уочавају се одступања која могу бити више мање значајна. Уколико компанија, контролом профитабилности утврди, да остварује слаб профит на појединим територијама, производима или тржиштима, тада, тражи могућност за ефикаснијим начином управљања продајном силом, оглашавањем, унапређењем продаје и дистрибуцијом. Зато, оне за сваки одабрани стандард контроле дефинишу и потребни ниво одступања који се може толерисати, а да се претходно не предузимају корективне акције. Уколико се утврде већа одступања од датог нивоа толеранције неопходно је ићи на даљу анализу узрока одступања. Након што се ови узроци установе, следи корективна акција која може бити планска (тзв. ребаланс) или извршна, а све у зависности од узрока одступања.

Како би се спровели поменути процеси, неке компаније именују контролора маркетинга како би побољшале маркетинг ефикасност. Ови контролори раде у однељењу контролора, али су специјализовани за маркетиншку страну посла. У компанијама попут General Foods-a, DuPont-a i Johnoson & Johnoson, они обављају софистицирану финансијску анализу маркетиншких трошкова и резултата. Они контролишу остварење маркетинг планова, помажу у припреми буџета за бренд менаџере, мере ефикасност промоције, трошкова медија, едукују маркетинг персонал у вези са финансијским импликацијама маркетиншких одлука.

Контроле ефикасности обухвата ефикасност продајне силе (прати се просечан број дневних контаката сваког продавца, просечно трајање продајне понуде по контакту, просечан приход, као и трошак по продајном контакту, проценат наруџби на 100 продајних контаката, број нових купаца⁵⁷⁹...), ефикасност оглашавања (трошак пропаганде по хиљду циљних купаца, до којих се допире одређеним медијима; проценат аудиторијума које је приметио-прочитао већи део рекламе; мишљење потрошача о садржају рекламе...⁵⁸⁰), ефикасност унапређења продаје (проценат продаје током промотивног периода; трошкови излагања по долару продаје; трошкови искоришћених купона⁵⁸¹), ефикасност дистрибуције (тошкови логистике; проценат тачно испуњених наруџби; проценат правовремених испорука; број грешака у фактурисању⁵⁸²), ефикасност релационг и друштвено одговорног маркетинга (пораст продаје на дуги рок, пораст тржишног удела, трошкови односа и износ давања заједници).

4. Стратегијска контрола

Сврха стратешке контроле маркетинга је да оцени циљеве и стратегије предузећа. Наиме, с времена на време, компаније морају детаљно и критички да размотре свеукупне маркетиншке циљеве и ефикативност. Свака компанија, треба да изнова процени свој стратегијски приступ тржишту, на основу провере маркетиншке

⁵⁷⁹ Котлер П., Келер К.Л. Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006. стр. 717-718

⁵⁸⁰ исто

⁵⁸¹ исто

⁵⁸² исто

ефикасности и маркетиншких ревизија, као и маркетиншку изврсност и друштвену одговорност.

Провера маркетинг ефикасности Маркетинг ефикасност компаније или дивизије одражава степен у којем она приказује пет основних атрибута маркетинг оријентације: филозофију купца, интегрисану маркетиншку организацију, адекватну маркетиншку информацију, стратегијску оријентацију и оперативну ефикасност⁵⁸³.

Маркетинг ревизија је свеобухватна, системска, независна и периодична провера маркетинг окружења, циљева, стратегија и активност компаније или пословне јединице. Циљ такве провере је да се установе проблематичне области и прилике, и препоручи план акције ради побољшања маркетиншких резултата компаније⁵⁸⁴.

Маркетинг ревизија има своје незаобилазне карактеристике, то су:

- *свеобухватност*- маркетинг ревизија покрива све маркетиншке пословне активности организације, а не само неколико проблематичних питања. Уколико би обухватила само неку контролу, звала би се функционална ревизија, међутим, свеобухватна маркетинг ревизија је ефективнија за лоцирање стварног извора проблема.
- *систематичност*-маркетинг ревизија обухвата проверу макро и микро маркетинг окружења организације, маркетинг циљеве и стратегије, маркетинг систем и одређене активности. Ревизијом се указује, на најнеопходнија побољшања који се потом уврштавају у план корективних акција који обухвата краткорочне и дугорочне кораке с циљем побољшања целокупне ефикасности.
- *независност*-постоје шест могућих начина за спровођење маркетинг ревизије: само ревизија, унакрсна ревизија, ревизија са врха наниже, ревизорско одељење компаније, ревизија радне групе компаније и спољашња ревизија⁵⁸⁵. При само ревизијама, менаџери користе контролну листу, како би оценили сопствено пословање, али такве ревизије су недовољно објективне, и независне. Најбоље ревизије су пак оне које долазе споља, које обављају спољашњи консултанти, јер они поседују објективност, те пажњу усмеравају искључиво на ревизију.
- *периодичност*-маркетинг ревизије су углавном мотивисане неким неочекиваним ситуацијама, типа пада продаје, пада морала продајних сила...

Основно правило приликом спровођења маркетинг ревизије је: „не ослањајте се искључиво на менаџере компаније за добијање података и мишљења. Купци, дилери и остале спољашње групе, такође се морају интервјуисати“⁵⁸⁶.

⁵⁸³ исто, стр.719-721

⁵⁸⁴ Установљено је да просечна америчка корпорација изгуби половину својих купаца у року од пет година, половину запослених у року од четири године, и половину својих инвеститора за мање од годину дана. Управо компаније са овим слабостима спроводе маркетинг ревизију (Котлер П., Келер К.Л. Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006. стр. 717-718)

⁵⁸⁵ Котлер П., Келер К.Л. Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, 2006. стр. 717-718

⁵⁸⁶ Исто, стр.721

5. Контрола примене концепта

Како је концепт релационог и друштвено одговорног маркетинга саставни део пословног процеса, то је и контрола његових перформанси имплементирана у оквиру свих претходно наведених нивоа. Истовремено, спроводи се и контрола самог процеса и његових саставних делова, на нижем нивоу, а у циљу коришћења добијених резултата за неопходне корекције и даљи развој концепта. Веома је важно, да контрола процеса буде стална, како би се корекције могле одмах извршити. Из тог разлога, неопходно је мотивисати ниже нивое менаџмента и особља са прве линије, као и све запослене који су део процеса, да непрекидно прате, и анализирају властити рад, као и рад других људи, врше анализу дешавања на тржишту и окружењу, како би на бази тога послали неопходне информације надлежнима о могућим проблемима или могућностима које постоје.

Контрола процеса⁵⁸⁷ треба да обухвати:

- 1) сталну контролу и праћење испуњења неопходних претпоставки процеса који се односе на: климу у предузећу, обученост запослених, интерну сатисфакцију запослених, комуникације унутар организације, функционисање информационог система и базе података;
- 2) контролу и праћење спровођења концепта, а односи се на: проверу тачности резултата добијених истраживањем тржишта, контролу тачности података у бази, контролу дефинисаних сегмената потрошача, проблеме у комуникацији са потрошачима, benchmarking (праћење конкурената и најуспешнијих предузећа у примени концепта);
- 3) контролу ефеката примене концепта, која се односи на: праћење стопе лојалности потрошача; праћење стопе аквизиције нових потрошача, праћење сатисфакције потрошача, праћење сатисфакције добављача и осталих стејкхолдера, контрола трошкова увођења и спровођења концепта, анализу односа између трошкова увођења и спровођења концепта и профита, као и остале ефекте попут ефеката појединих инструмената, ефеката на имиџ предузећа и марке производа.

5.1. Праћење сатисфакције потрошача

Иако су сви елементи анализе и контроле веома битни, ипак је сатисфакција потрошача и њено праћење на првом месту значајности. Оно је значајно, јер сатисфакција потрошача представља сигнал предузећу и запосленима да су успешни у својој пословној активности. Од сатисфакције потрошача зависи, лојалност потрошача, привлачење нових потрошача, а тиме се остварује и утицај на профитабилност предузећа. У односу на остале елементе праћења и контроле, мерење сатисфакције⁵⁸⁸ представља меру превентивног карактера, јер сталним праћењем ствара се представа о томе како потрошачи доживљавају производе предузећа а

⁵⁸⁷ Вељковић, С., цит. рад, стр. 134

⁵⁸⁸ О моделима мерења сатисфакције потрошача говорили смо више у другом делу, подсетимо се само Тојота Со. модела, Кано модела, АЦСИ, ЕЦСИ... Овде мерење сатисфакције потрошача сагледавамо у контексту контроле, док у другом делу смо га третирали у сврху повећања лојалности потрошача.

наравно и само предузеће. Сем тога мерењем сатисфакције могу се открити правремено они елементи понуде који су извор проблема.

Систем мерења сатисфакције потрошача треба бити сталан и интерактиван. Резултати који се добијају кроз мерење сатисфакције морају бити упоредиви кроз различите периоде времена. Оног тренутка када је истраживање спроведено, резултати који су се добили морају бити подвргнути провери. Праћење сатисфакције има две димензије:

- 1) мерење сатисфакције по себи је контролни механизам који указује на ефекте акција предузеће предузетих према потрошачима,
- 2) процес мерења сатисфакције потрошача треба ставити у процес контроле, јер се и кроз процес мерења сатисфакције услед разних неправилности и грешака могу добити погрешни резултати, који не одражавају право стање, а то ће наравно изазвати и погрешне акције од стране предузећа.

У погледу мерења сатисфакције далеко се отишло. Један од најуспешнијих механизма је систем мерења компаније Disney. Disney корпорација је изградила посебан систем мерења сатисфакције који у себи инкорпорира више нивоа⁵⁸⁹, нивое А, Б, Ц и Д који им покривају целокупан процес пословања. Ниво А је задужен за праћење укупне репутације компаније, до кога се долази кроз изражавање, а односи се на: спремност потрошача да другима препоруче производе/услуге компаније; спремности потрошача да пробају нове производе/услуге компаније Disney; спремности да препоруче компанију као добру прилику за рад и запослење; вероватноћу да ће потрошач уложити или препоручити другима да инвестира у компанију; подршке ставовима компаније у вези са јавним питањима⁵⁹⁰. Исти поступак се користи за мерење на нивоу В који прати јачину компаније у појединим подручјима пословања, на нивоу С прати се најкорисније искуство потрошача са марком, и најзад ниво Д мери перцепције потрошача у вези са извесним сусретом који се десио током последње посете Дизниленду. Међутим, и овај систем мерења сатисфакције потрошача има извесне недостатке који доводе до погрешних резултата, а то наравно повлачи и контролу са собом.

Уколико предузеће прати и контролише начин спровођења мерења сатисфакције, и на време врши корекције, то је значајно оруђе које помаже предузећу у формулацији акција.

5.2. Корективне акције у циљу враћања бивших потрошача

Стално праћење и контрола процеса у предузећу мора обезбедити такав feedback информација који ће створити могућност предузећу да предузме корективне акције. Предузеће има веома широк простор који може да користи за иновирање, корекције и унапређење процеса, али свакако најважније за предузеће је процес враћања бивших, а нарочито лојалних потрошача. Ово је веома битно из разлога што се ради пре свега о потрошачима који већ познају производе/услуге предузећа међу којима има и велики број лојалних потрошача који су значајан извор информација за предузеће, и међу њима има, велики део потрошача профитабилних за предузеће; са њима постоји

⁵⁸⁹ исто, стр.136

⁵⁹⁰ исто

изграђени систем комуникације, те је стога лакше и са мањим трошковима успоставити поновну сарадњу са њима, него добити нове потрошаче; уколико су они незадовољни из било ког разлога, онда су носиоци потенцијалне негативне усмене пропаганде; прелазе код конкуренције; уколико су прешли код конкуренције тада су њихов значајни извор информација и то не само у погледу конкурентских производа већ пружају информације и у вези са датим предузећем.

Поменути разлози упућују предузеће на праћење и контролу процеса интеракције са потрошачима, како би открили узроке незадовољства и благовремено предузели акције. Оно што потрошача чини лојалним је вредност коју добија током времена, као и пажња коју добија од предузећа. Међутим, у предузећу су окренути разним мерењима, анализама и извештајима о профиту, приходима...То значи, да у предузећу постоји окренутост ка стварању профита, а не вредности. Тек пад профита може бити сигнал менаџерима да у предузећу постоји проблем. Окренути мерама краткорочног повећања профита, менаџери често не разумевају само суштину проблема. Оно што је најбољи сигнал да у предузећу нешто није у реду је тренутак када потрошачи «одлазе», а нарочито они најпрофитабилнији. Наравно, то не мора бити крај за предузеће. Уколико се оно позитивно односи према информацијама о разлозима одласка потрошача и спремно је да објективно сагледа своје пропусте, то може бити добра основа за формулисање добре дугорочне стратегије којом би спречило даљи одлазак, повратило старе потрошаче и привукло нове.

Разлози због којих се то најчешће у пракси не дешава може се најбоље водити из примера наших предузећа. Они најпре не схватају опасност осипања потрошача, јер не уочавају јасну повезаности између лојалности и профита. Наравно, нико и не воли да прича о својим неуспесима, а неретко је тешко и дефинисати који купци напуштају предузеће, као и открити који су разлози одласка потрошача. Овде је веома важно открити праве узроке одласка потрошача, као и које су то категорије потрошача.

Разлози одласка потрошача често могу бити ван моћи предузећа. То се дешава рецимо у случајевима сељења предузећа, његовог банкрота...Разлог може бити и у супериорној понуди конкуренције, променама у преференцијама потрошача и сл. Међутим, најчешћи разлог одласка потрошача лежи у самој релацији предузеће-потрошач.

У таквим ситуацијама предузећа морају брзо реаговати. Морају имати план акције који би укључивао следеће фазе:

- мерење стопе лојалности
- интервјуе са бившим потрошачима
- анализу података добијених на основу жалби потрошача и од сервисера
- индентификовање и постављање «баријера» преласка потрошача код конкуренције⁵⁹¹

Лојалност потрошача се мора пратити и предузећа морају реаговати у складу са добијеним резултатима. Такође, треба знати и колико је нових потрошача купило производ, колико их је купило више пута итд. Предузећа не требају отписати ни потрошаче које сматрају заувек изгубљенима, јер, можда, уколико примене правилну

⁵⁹¹ А. Раупе, преузето С. Вељковић, цит. рад. стр.145

стратегију могу их вратити, а с друге стране они су добар извор информација које могу допринети решавању проблема, и оне су битније од оних добијених маркетинг истраживањима.

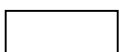
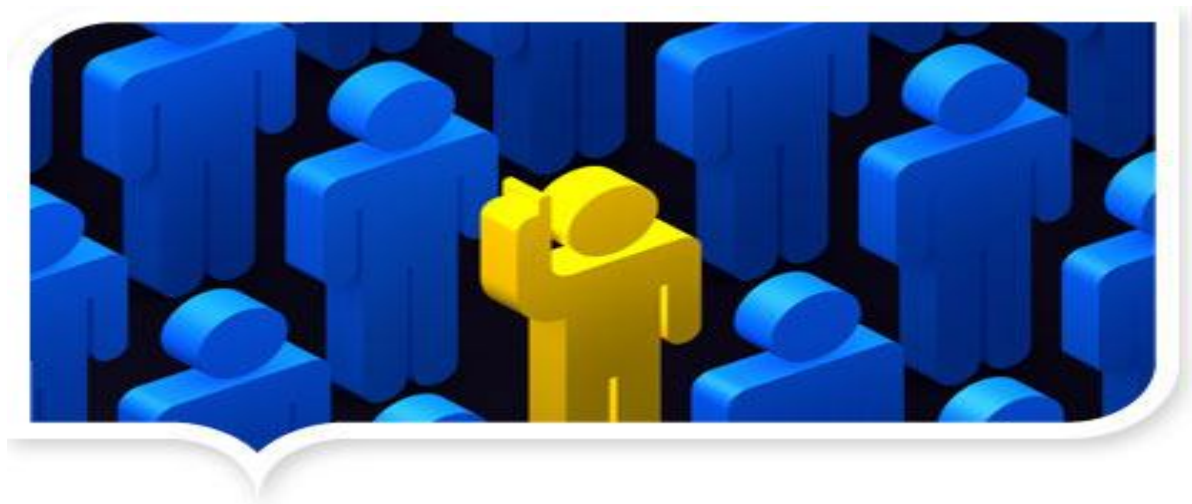
Жалбе потрошача, предузећа морају узимати за озбиљно, и требају им давати подстрека да све примедбе, жалбе и сугестије доставе представницима предузећа. Међутим, и тада предузећа требају бити свесна чињенице, да велика већина потрошача неће упутити жалбу из разноразних разлога. Податке које су добијени, предузећа требају статистички анализирати, у циљу отклањања евентуалних грешака, како би се предузеле акције у циљу њиховог отклањања.

Индетификовање и постављање «баријера» за одлазак потрошача захтева од предузећа постављење таквог оутпута, који ће својом вредношћу на најмању меру свести могућност преласка код конкуренције. Томе ће допринети и систем награда за верност лојалних потрошача⁵⁹².

⁵⁹² У I поглављу било је речи о томе

ОСМИ ДЕО

СТАЊЕ И ПЕРСПЕКТИВЕ ДАЉЕГ
РАЗВОЈА РЕЛАЦИОНОГ И ДРУШТВЕНО
ОДГОВОРНОГ МАРКЕТИНГА И ЊИХОВ
УТИЦАЈ НА УСПЕШНОСТ КОМПАНИЈА



VIII део СТАЊЕ И ПЕРСПЕКТИВЕ ДАЉЕГ РАЗВОЈА РЕЛАЦИОНОГ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ МАРКЕТИНГА И ЊИХОВ УТИЦАЈ НА УСПЕШНОСТ КОМПАНИЈА

1. Резултати примене концепта

Релациони и друштвено одговорни маркетинг, полако налазе примену у великом броју компанија (оних који долазе из високоразвијених земаља) из различитих области пословања. Концепти су универзални и применљиви скоро у свим областима привредних и ванпривредних делатности, како у профитном тако и у непрофитном сектору. Међутим, ипак се појављују извесни лимити који су изазвани природом пословања и специфичностима које организације затичу у свом раду. Из тог разлога, степен њихове примене у појединим областима је различит.

Потребе за развојем релационог и друштвено одговорног маркетинга постоје у свим областима где предузећа размишљају стратешки и где могућности то дозвољавају. Ово наравно подразумева да су потрошачи и остали стејкхолдери заинтересовани за дугорочну сарадњу.

У многим високоразвијеним земљама концепти налази примену не само у производном сектору, већ и у култури, спроту, јавним службама и владиним агенцијама, образовним институцијама, а нарочито у финансијским институцијама, авио-превозу, телекомуникацијама...

На основу свега изложеног у раду, може се доћи до закључка да постоје изузетно позитивни ефекти примене концепата релационог и друштвено одговорног маркетинга. Доприноси се огледају нарочито у следећем:

- унапређује се тржишна филозофија размишљања и деловања
- схвата се улога и значај потрошача у пословању
- схвата се улога и значај свих учесника у испоруци праве вредности потрошачима
- откривају се узроци сатисфакције/диссатисфакције потрошача
- откривају се узроци задовољства сарадње са осталим стејкхолдерима
- идентификују се критични резултати успеха предузећа

- сталном интеракцијом са потрошачима и осталим сарадницима долази се до значајних информација које ће унапредити пословање предузећа и допринети његовој бољој позиционираниости,
- информације постају знање предузећа које ће бити преточено у акције у свим доменима пословања предузећа,
- креира се фамилијарност са свим сарадницима који доприносе испоруци вредности за потрошаче, и наравно са самим потрошачима а то позиционира предузеће веома високо у свести потрошача,
- имиџ, односно репутација предузећа у јавности расте,
- остварује се позитиван утицај на мотивацију, продуктивност и задржавање запослених,
- смањују се трошкови пословања,
- остварује се повећање прихода услед раста продаје и/или тржишног учешћа,
- смањују се ризци који су у вези са друштвено одговорним маркетингом,
- већој конкурентности,
- унапређењу квалитета производа и услуга,
- увећању вредности акција,
- унапређењу ефикасности управљања отпадом,
- позитивном утицају на приступ капиталу,
- смањеном апсентизму и повредама на раду,
- већој прихваћености локалне заједнице⁵⁹³,

На основу реченог може се закључити да предузећа која буду примењивала концепте релационог и друштвено одговорног маркетинга у нашим условима пословања, присвојиће и највише користи од самих концепата. Поставиће стандарде које друге компаније, а првенствено конкуренција покушава да стигне, овим путем диференцираће се у односу на друге субјекте на тржишту, те ће им то бити и значајан фактор успешности у пословању, као и значајан чинилац раста и развоја.

2. Опасности и могуће грешке у примени концепта

Релациони и друштвено одговорни маркетинг може бити изузетно оруђе у рукама предузећа које ће знатно повећати ширину доминације предузећа на тржишту и допринети значајно његовој успешности, али исто тако може бити и узрок посртања предузећа. Најчешће грешке које компаније праве приликом одабира ових концепата су:

- Претпоставка да потрошачи, као и остали стејкхолдери предузећа стварно желе интеракцију са предузећем. Предузеће то жели јер ће му та веза донети већи профит, међутим, потрошачи, али и неки стејкхолдери желе да бирају.
- Претпоставка да су потрошачи и остали стејкхолдери спремни на сарадњу са предузећем.
- Претпоставка да је задовољство потрошача довољно само по себи.

⁵⁹³ Прилагођено Вељковић, С., цит рад., и Бакић Властелица, Т.и остали, цит.рад

- Веома често се могу увести неке непотребне награде, као и нека даваља која остају без одјека у јавности, односно нису довољно медијски пропраћена (за разлику од оних који нису друштвено одговорни и који су под сталном лупом јавности, односно награде за друштвено одговорно понашање су много мање, него што су казне за друштвено неодговорно понашање) те трошак предузећа расте без задовољавајућих ефеката.
- Често се дешава да купци купују производ не зато што су лојални, већ што немају други избор.
- Претпоставка да уредно измирење обавеза према добављачима значи уједно и првенство испоруке.
- Може се десити да и поред добре сарадње са малопродајом, производи компаније не буду изложени на тражено («ударно») место на рафовима.
- Друштвено одговорно пословање има одјека код свих потрошача
- Активности друштвено одговорног пословања не испратити довољно медијски (ово се односи на српско тржиште које је у много чему специфично)
- Може се десити често да компанија уради све како треба у погледу концепта, али услед неких психолошких момената, производ не заузме жељену позицију, идр.

Генерално гледано ови и слични проблеми су резултанта потцењивања, прецењивања или несхватања концепата или неких његових корака.

Потцењивање могућности концепта рефлектује се на следеће начине:⁵⁹⁴

- Може се десити да концепти добију «зелено светло» пре него је топ менаџмент предузећа потпуно спреман на то.
- Средства издвојена за њихову примену често су недовољна.
- Не придаје се пуни значај концепту релационог и друштвено одговорног маркетинга.
- Користи се као део промоције или продаје.
- Не користе се информације до којих се долази.
- Не прате се ефекти концепта, итд.

Као потцењивање, могуће је и прецењивање концепата:

- Концепти имају нека своја ограничења и лимите, нису свемогући и нису адекватни за све услове (ово је нарочито карактеристично за кризне периоде).
- Најчешће се трошкови увођења концепта потцењују, а ефекти прецењују.
- Пажња се усмерава на запослене са прве линије и оне који су непосредно задужени за спровођење концепта, а запоставља се значај осталих запослених, јер само заједничким напорима свих запослених, могу се остварити позитивни резултати концепата.
- Резултати добијени анализом се узимају као фиксне величине, иако су добијени на основу непоузданих информација.

⁵⁹⁴ ИСТО

- Концепте је неопходно интегрисати у целокупну пословну стратегију предузећа као важну, али не и једину карику.

Несхватање концепта се појављује и онда када не постоји прецизан план акције и када се кораци не одвијају на прави начин зог немогућности људи задужених за спровођење концепата да га на прави начин схвате и спроведу. То доводи до својеврсне миопије, која се може односити на:

- допринос потрошача предузећу (нпр. у здравству се пацијент мора посматрати не само као пацијент, већ и могући донатор, волонтер, извор корисних сугестија и информација, али и промотер установе кроз усмену пропаганду),
- посматрање концепта као циља, а не средства и начина остварења циљева предузећа,
- временску миопију, која је повезана са чињеницом да предузеће не схвата пун значај концепата релационог и друштвено одговорног маркетинга,
- миопију етике-занемарују се неки основни стандарди у погледу поштовања права приватности и утицаја на потрошаче, не остављајући им често могућноћност избора⁵⁹⁵.

Поред опасности које се појављују током примене концепта, појављују се и грешке које се односе на основне идеје на којима концепт релационог и друштвено одговорног маркетинга почива, и који се морају критички преиспитати како би се формулисала најбоља стратегија.

Први аксиом на којем почива концепт релационог и друштвено одговорног маркетинга је континуитет трансакција. То је исправно уколико се концепти уско посматрају. Међутим, и у случају случајне куповине предузеће може очекивати дугорочне ефекте. Наиме, уколико је купац задовољан он ће путем усмене пропаганде допринети већој продаји, а тиме и већој успешности компанија.

Друга чињеница, од које се полази код концепта релационог и друштвено одговорног маркетинга је задржавање потрошача, које се вишеструко више исплати од привлачења нових потрошача, и то се поставља као један од примарних циљева за предузеће. Међутим, овде треба имати на уму да предузеће треба да задржи за компанију вредне потрошаче. Мисли се на потрошаче који на дуги рок обезбеђују високе профите, али су и спремни на сарадњу у погледу давања идеја, позитивних коментара исл.

Фокус је на стварању добрих односа са својим потрошачима. Томе значајно доприноси (поред активности маркетинг менаџера), и сам концепт друштвено одговорног маркетинга, који сведочи о томе да предузеће које брине о широј друштвеној заједници, има и нарочиту бригу за своје потрошаче. Ово је наравно исправно мишљење, али не треба занемарити ни потенцијалне потрошаче.

⁵⁹⁵ Вељковић, С.,цит. рад.

Испунити дата обећања представља најбитнији део развоја дугорочних маркетинг односа. Обећања су свакако везана за будућност, а то повлачи и ризик да се неће испунити, те стога предузећа морају бити опрезна у погледу давања обећања.

Задовољан потрошач је синоним за вредног потрошача. Наравно, таква констатација је тачна у погледу усмене пропаганде, позиционираности а тиме и профита, нарочито дугорочног⁵⁹⁶.

Иако сам развој концепта релационог и друштвено одговорног маркетинга полази од претпоставке да предузеће брине о својим потрошачима, ипак литература бележи и негативне замерке и појаве које се на основу њих упућују предузећу. Оне се пре свега везују за технику придобијања потрошача и стварање лојалности, као и нарушавање приватности потрошача⁵⁹⁷.

3. Стање и перспективе даљег развоја концепата

Концепт релационог и друштвено одговорног маркетинга је реалност коју је прихватио и имплементирао велики број предузећа и институција у високоразвијеним земљама. Информације о томе колико је предузећа применило ове концепте, колико је њих у фази имплементације или разматрања о увођењу, разликују се од земље до земље. Процене о томе колико је европских предузећа увело ове концепт крећу се према неким извештајима од свега неколико до близу 70% испитаних европских компанија. Нека спроведена истраживања говоре да је увођење концепата релационог и друштвено одговорног маркетинг приоритет за већи број компанија.

Улагања која се везују за овај концепт везана су превасходно за развој перформанси постојећих система и улагања у Интернет и on-line трансакције, корпоративну филантропију и заштиту човекове околине, помагање осетљивих група, као и унапређење стратегије развоја маркетинг односа са потрошачима који користе Интернет, било за информације и забаву, или за куповину. Очекује се наравно и даљи развој оперативних система. Уколико се настави досадашњих тренд развоја хардвера и софтвера, треба очекивати брзу експанзију концепата, јер ће га значајно подржавати техничко-технолошке компоненте система, па ће се информације о релационом и друштвено одговорном маркетингу ширити много брже (подсетимо се да на Интернету има велики број форума у којима потрошачи размењују своја искуства везана за производе компаније, као и за саму компанију, тако да ће се информације о позитивним или негативним искуствима појединих потрошача ширити веома брзо) .

⁵⁹⁶сва пажња је усмерена на могуће грешке које настају у погледу доживљавања потрошача, јер су односи са њима најзначајнији део концепта и цео ланац односа са осталим стејкхолдерима је у функцији задовољења њихових потреба. Грешке које се могу појавити у односу са осталим стејкхолдерима не могу бити погубне за предузеће у тој мери као оне које настају у односу са потрошачима.

⁵⁹⁷Нарушавање приватности се наводи као најчешћи проблем. Тиче се неовлашћеног коришћења информација о потрошачима, као и акцијама које се на основу тога спроводе. У високоразвијеним земљама постоји јака законска регулатива која штити интересе потрошача. Нажалост, ова област нашим законом је слабо регулисана

Примена концепта релационог маркетинга у Србији није на звидном нивоу, наиме, веома мало пажње се придаје маркетингу и потрошачима, као и сарадњи са њима и успостављању односа са њима. У Републици Србији не постоји министарство или посебна организациона јединица унутар министарства које се бави искључиво промоцијом и развојем ДОП-а, али се преко надлежних министарства, предузимају напори како би установила јавна политика у овој области. Такође, предузимају се озбиљни кораци да се питања ДОП-а уврсте у законе и прописе, као део процеса прикључивања земље Европској унији.

Што се тиче самог пословног сектора и ангажмана у области ДОП-а, приметно је да један број компанија у Републици Србији и даље сматра да је ДОП оруђе односа са јавношћу за побољшање имиџа или угледа те компаније у друштву⁵⁹⁸. ДОП има потенцијал да постане много више од тога, односно да створи додатну вредност у друштву, економији и животној средини и тиме донесе корист не само малобројној елити већ и читавом друштву. Охрабрујуће је то што један број компанија намерно избегава да „промовише” своје друштвено одговорне активности, што указује на повећану свест о користи коју носи практиковање ДОП-а.

У повољнијој ситуацији су она предузећа која су у извесној форми у прошлости имале неке облике односа (са потрошачима, добављачима, финансијским посредницима, и осталим стејкхолдерима, јер је сада потребно раније стратегије употпунити и издићи на завидан ниво кроз улагања у опрему, тренинг, програме и обуку запослених), и неке видове давања-корпоративне филантропије, односе са осетљивим групама... Свакако, отежавајућа околност су значајни издаци за све то. Међутим, не треба занемарити да креативност коју наши људи поседују може значајно допринети имплементацији концепта без неких већих капиталних издатака. Наравно, и то је условљено циљевима које предузећа поставе пред собом.

Као и у другим земљама у транзицији постоје примери када компаније сматрају да ДОП подразумева поштовање закона и не настоје да изађу изван законских одредби како би умањиле негативне и увећале позитивне ефекте на друштво и животну средину. У току припреме Стратегије, представници главних актера у овом процесу препознали су да је поштовање закона предуслов, али и да компаније морају да крену и даље од тога, ако желе да буду окарактерисане као друштвено одговорне.

Промоција ДОП-а такође је релевантна за привлачење страних улагања, пошто се бележи брзи раст инвестиционих фондова који финансијске циљеве допуњују социјалним, етичким и одговорним понашањем према животној средини при избору, реализацији и задржавању инвестиције. Ово „друштвено одговорно улагање” означава одобравање зајмова или улагање у хартије од вредности предузећа која испуњавају неке од критеријума за друштвену одговорност. На пример, „у 2007. години, укупна друштвено одговорна инвестициона имовина у професионално управљаним портфолијима који прихватају одређене друштвено одговорне праксе улагања скочиле су на \$2.710 милијарди5 у САД-у. Европско тржиште за друштвено одговорно улагање порасло је са €336 милијарди у 2003. години на €2.665 милијарди на крају 2007. године. Српска предузећа која имају намеру да користе део ових фондова биће

⁵⁹⁸ Стратегија развоја и промоција друштвено одговорног пословања у Републици Србији за период од 2010. до 2015. године, www.kombeg.org.rs (преузето, 10.11.2011.)

суочена са изазовом промене начина на који воде своје свакодневне пословне активности како би укључила принципе ДОП-а⁵⁹⁹.

У овом правцу се креће и учешће Агенције за страна улагања и промоцију извоза Републике Србије у развоју Базе података о добрим праксама ДОП-а. Одговорни страни инвеститори траже државе и компаније са доказаном историјом ДОП-а у напору да умање битне ризике повезане са пословањем у земљама у развоју. У данашњем свету масовних медија, лоше вести, повезане са неетичким пословним праксама филијала и повезаних предузећа или пословних партнера неких компанија широм света, имају потенцијал да се брзо шире и негативно утичу на пословне аранжмане компанија, њихове нето профите, углед и вредност на тржишту. Праћење и документовање активности ДОП-а домаћих компанија, а нарочито оних добрих примера, може да послужи да привуче стране улагаче и пословне partnere.

Како би утврдили оцену *стања друштвено одговорног маркетинга на тржишту Србије*, користићемо се и резултатима истраживања спроведеним од стране Љиљане Станковић и њених сарадника⁶⁰⁰ који су објављених у часопису Маркетинг 2012. године. Истраживање је спроведено анкетирањем власника и менаџера 50 предузећа која конкуришу у различитим областима и која су по величини различита – од великих, средњих и малих. Критеријуми по коме су се одабирала предузећа били су императивни: компаније су морале да пословју са добитком, а њихова мисија морала је да садржи јасне ставове о неопходности друштвено одговорног маркетинга. Првобитна намера им је била да истраже перцепције менаџера на тржишту Србије у погледу улоге и значаја развоја друштвено одговорног маркетинга, затим да процене њихове ставове у погледу значаја улагања у развијање одрживих пословних и маркетинг стратегија, као и да одреде да ли су варијабле перцепција ставова и понашања међусобно условљене и повезане⁶⁰¹. Дато истраживање открило је следеће:

- Највећи број предузећа друштвено одговорни маркетинг везују за филантропску одговорност предузећа (66% свих испитаника), затим за еколошку димензију пословања (њих 25%), док најмањи број одговора је указивао на схватање да друштвено одговорни маркетинг обухвата економске, етичке и филантропске аспекте одговорности (9%).
- Различити мотиви покрећу менаџере на развијање и унапређење друштвено одговорног маркетинга, и у оквиру њега предузимање одговарајућих маркетинг стратегија које доприносе унапређењу пословних перформанси предузећа. Као кључни фактор који их покреће на друштвено одговорни маркетинг је ефикасније конкурентско позиционирање. Анализом резултата истраживања утврђено је да се елементи економске одговорности веома значајни за највећи број испитаника. Са друге стране, значај одговорног пословања се и даље не сагледава на прави начин за екстерне стејкхолдере предузећа и посредно, њихов утицај на ефикасније остваривање примарног циља пословања предузећа, јер, уколико се полази од схватања да је за одрживост пословања неопходна економска, еколошка и социјална димензија, јасно је да су анкетирани менаџери свесни да друштвено одговорни маркетинг доприноси реализацији само економских циљева, односно може се рећи да они разумеју

⁵⁹⁹ исто

⁶⁰⁰ Станковић, Љ., Ђукић, С., Поповић, А., Развој друштвено одговорног маркетинга, Маркетинг, вол. 43/3, 2012., стр. 181-190

⁶⁰¹ исто

само овај део концепта. Најмање је развијена свест да друштвено одговорни маркетинг доприноси остварењу и друштвених циљева.

Реализација маркетинг активности везаних за друштвено одговорни маркетинг захтева додатна улагања у одређене ресурсе и способности предузећа. Управо се они и наводе као лимитирајући фактор успеха примене концепта одговорног маркетинга. Индикативан је податак који говори о чињеници да се још увек недовољно улаже у финансирање маркетинг активности које доприносе одрживом развоју и пословању. Закључак је јасан, и поред декларативних изјава о значају одговорног пословања, улагања ресурса и способности којим се унапређује одрживо пословање су и даље скромна..⁶⁰²

- Понашање предузећа у процесу имплементације стратегије друштвено одговорног маркетинга је кључно за његов успех и даљи развој. Критични фактори⁶⁰³ успеха у фази имплементације су:
 - Адекватна улагања финансијских и осталих ресурса,
 - Ефикасније привлачење инвеститора и коришћење различитих екстерних извора финансирања,
 - Ефикасна процена доприноса друштвено одговорног маркетинга пословном успеху предузећа, креирање адекватног система мерења и извештавања о индикаторима одрживог пословања привреде и друштва,
 - Значај маркетинг комуницирања за промену ставова потрошача и стимулисање одрживе потрошње,
 - Заједничко ангажовање предузећа и других организација у решавању проблема одрживог развоја и др.

Охрабрујуће је сазнање да анкетирани менаџери имају намеру да у будућности значајно повећају улагање у одрживо пословање и развој друштвено одговорног маркетинга, као и унапређењу активности које доприносе развоју друштвено одговорног маркетинга, унапређују имиџ, и репутацију предузећа.

Истраживање, је такође показало јасну везу између друштвено одговорног пословања и пословних перформанси предузећа, као и то да је развој друштвено одговорног маркетинга значајан за опстанак, раст и развој предузећа. Такође утврђено је и да даље продубљивање маркетинг концепта доприноси побољшању интерних процеса који су условљени обимом ширења и дељења знања у оквиру и између пословних функција. Такође, став и понашање топ менаџмента предузећа доводи до схватања значајности друштвено одговорног маркетинга, као и његово перципирање да доприноси равнотежи и стабилности између предузећа и екстерне средине. Евидентно је да у условима кад су све израженији захтеви за одрживим развојем, предузећа настоје да се прилагоде захтевима различитих стејкхолдера из интерног и екстерног окружења, као и да се одговорније приступа проблемима који угрожавају пословну и националну конкурентност, привредни и друштвени развој и квалитет живота појединаца и друштва као целине.

Важно је напоменути да су ефекти од усвајања и практиковања друштвено одговорног пословања изузетно детерминисани специфичношћу саме компаније и пословног

⁶⁰² Истраживање указује да су разлике посебно изражене ако се свако предузеће појединачно посматра

⁶⁰³ исто

окружења, односно социолошких, економских, технолошких и политичких карактеристика друштва у коме компанија послује.

Менаџери на тржишту Србије изражавају позитивне ставове о значајности релационог и друштвено одговорног маркетинга, и потреби развоја нових маркетинг приступа који стимулишу и унапређују одрживи развој привреде и друштва. Међутим, анализирано стање у пословној пракси се још увек значајно разликује у доносу на оно како су концепти прихваћени у литератури, а нарочито у односу на праксу успешних предузећа на глобалном тржишту⁶⁰⁴. Проблем српских предузећа биће све већи уколико се не примене ови концепти, и то нарочито у извесним секторима (пре свега банкарство, осигурање, телекомуникације, авио-и друге врсте превоза, малопродаја) јер се очекује интензивна конкуренција из иностранства⁶⁰⁵. Све је више страних компанија које отварају и које ће отворити своја представништва, пласирати своје производе и идеје, градити програме лојалности и разне форме дугорочне сарадње са потрошачима и осталим стејкхолдерима, користећи се знањем и искуством примењених концепата релационог и друштвено одговорног маркетинга, као и специјализованим програмима и компонентама из иностранства, али и услугама домаћих стручњака, који ће адаптирати стечена искуства из иностранства нашим тржишним условима и поднебљу карактеристичном за просторе Србије.

3.1. Стратегија развоја друштвено одговорног пословања у Р.Србији⁶⁰⁶

Да у нашој земљи постоји јасна намера, да се у будућности, концепти релационог и друштвено одговорног маркетинга (посебно друштвено одговорног) интегришу у пословну праксу домаћих компанија говори и **Стратегија развоја и промоција друштвено одговорног пословања у Р.Србији**, донета од стране владе, за период од 2010 до 2015. године. Пошто се наша земља декларише као држава која тежи да се придружи Европској унији, у вези са тим, она се налази у обавези да прихвати стандарде и праксе Европске уније, што између осталог укључује и признавање и промовисање ДОП-а и његовог доприноса социјалном складу и одрживој конкурентности и развоју.

Поменутом Стратегијом, прокламована је важност социјалне димензије и потреба за осигурањем економске и социјалне политике, као и политике запошљавања. У нестабилним и непредвидивим околностима, нарочито у светлу тренутне глобалне економске кризе и њених дугорочних последица, било је потребно усвојити временски хоризонт, како би се изградила визија о томе где би хтели да виде развој ДОП-а у Републици Србији. Поменута Стратегија, да би се на адекватан начин имплементирала, неопходно је да се надгледа, као и да се предузму мера подршке

⁶⁰⁴ Станковић, Љ., и остали, цит. рад.

⁶⁰⁵ Ова конкуренција ће се нарочито интензивирати од 01.01.2014. када на снагу ступа Споразум о стабилизацији и придруживању, а који ће производе многих компаније оставити без заштитних царина, па ће српске компаније бити на удару европских цина, тако да им једина шанса у овој конкурентској трци могу остати поменути концепти.

⁶⁰⁶ www.ekapija.com (преузето 08.10.2010.), www.csr-serbia.com (преузето 08.10.2010.)

активности изнетих у овој стратегији. Из тог разлога је од суштинског значаја успоставити систем мониторинга тако што ће се развити показатељи, одредити одговорне организације, као и учесталост мерења напретка.

Свеобухватна визија развоја друштвено одговорног пословања „требало да има за циљ промовисање одрживог пословног раста и развоја који подстичу социјалну инклузију и спречавају нарушавање животне средине. Улога владе у таквој свеобухватној визији треба да буде усредсређена на стварање таквог окружења које омогућује и подстиче развој, инклузију и одрживост“⁶⁰⁷.

Република Србија у будућности, се мора ослањати на приступ који укључује више актера и сектора у стварању националне политике ДОП-а. Неопходно је истаћи улогу и одговорност за сваки сектор друштва – јавни, пословни и грађански сектор. Такође, осмишљавање и имплементација стратегије ДОП-а треба да има за циљ промоцију водеће улоге Републике Србије у региону. Тако амбициозна визија за ДОП подразумева следеће⁶⁰⁸:

- коришћење постојећих добрих пракси и модела из Европске уније, а нарочито из њених нових земаља чланица и земаља кандидата са циљем унапређења ДОП-а;
- стимулисање транспарентности, односно подстицање праксе извештавања и јавног објављивања извештаја о ДОП-у;
- директну примену друштвено одговорних пракси у ситуацијама где је Влада та која је у улози послодавца;
- проактивно коришћење међународне усредсређености на ДОП да би се привукла и промовисала улагања у Републику Србију;
- подстицање организација из пословног сектора, грађанског друштва и јавног сектора да искористе свој утицај на привреду, друштво и животну средину;
- подстицање организација из пословног сектора, грађанског друштва и јавног сектора да предузму комплементарне радње да би се ухватили у коштац са кључним изазовима на основу својих основних компетенција – на локалном, регионалном и националном нивоу.

Напори Владе за придруживање Европској унији и привлачење страних улагања омогућује блиску координацију између већ постојећих активности у тим доменима као и могућности да се створе јединствена партнерства са компанијама за повећавање броја пракси ДОП-а.

⁶⁰⁷ Стратегија развоја и промоција друштвено одговорног пословања у Републици Србији за период од 2010. до 2015. године, www.kombeg.org.rs (преузето, 10.11.2011.)

⁶⁰⁸ исто

ЗАКЉУЧАК

Релациони и друштвено одговорни маркетинг представљају једно од најкомплекснијих изазова са којима се суочава савремени пословни свет. Компанија данас не може опстати на тржишту градећи искључиво интерну позитивну микроклиму, игноршући амбијент у коме послује или емитујући негативне друштвене појаве као што су: пораст пословног криминала, организована корупција, загађење животне средине, исл.

Судбина предузећа опредељена је његовом успешношћу у задовољену потреба потрошача, али и бригом о заједници и окружењу чији је неизоставни део. И док сва предузећа у изјавама говоре да њихов производ у потпуности задовољава захтеве потрошача, и да маркетинг пракса прожима сваки део њихове организације, то у пракси није случај. Разлога за то има неколико, а кључни су: недоследна примена маркетинг концепта, растуће потребе и жеље савременог потрошача као и ограничења класичног маркетинг приступа.

Да би се одговорило захтевима тржишта и нараслој конкуренцији потребно је применити концепте релационог и друштвено одговорног маркетинга. У формулацији правилне маркетинг стратегије од стране компанија, неопходно је добро познавање потрошача као и начина на који он купује и троши производе и услуге, као и начин на који испољава своје задовољство или незадовољство. Једино уколико предузеће добро познаје своје потрошаче, оно је у могућности да њихове потребе задовољи брже и боље од конкуренције.

Целокупна активност предузећа окренута је тржишту, односно потрошачу. Јер, актива предузећа нису само зграде, машине, земља..., већ су то задовољни и лојални потрошачи, али и добра репутација и имиџ предузећа. Реч је о нематеријалној имовини предузећа коју је тешко копирати, и која се веома брзо трансформише у додатну вредност, која доприноси повећању кредибилитета предузећа и његових производа и услуга.

Потрошач има читав систем потреба, од којих, само део задовољава куповином производа/услуга. Поред производа, за потрошача је битно и то како се компанија односи према њему, како се понаша према окружењу, животној заједници, рањивим групама (инвалидима и деци)...Услед тога и сам потрошачи се различито понаша у процесу куповине производа и услуга. Уколико су потрошачи задовољни одређеном производном марком и то задовољство и преференције испољавају кроз куповину у дужем временском периоду, тада се може говорити о лојалности. Свако предузеће настоји да има што већи број лојалних потрошача, јер они представљају дугорочни извор њихове успешности. Ипак, предузећа морају бити опрезна: сатисфакција потрошача је сложена категорија; она не мора неминовно водити у лојалност потрошача; сама лојалност потрошача не мора да значи и профитабилност потрошача;

ефекти лојалности потрошача мењају се у зависности од временске димензије у којој се она посматра. Треба узети у обзир чињеницу да је сатисфакција предуслов формирања лојалности потрошача, али не и једини фактор који на њу утиче.

Примарни циљ пословања предузећа могао би се представити као континуирано профитабилно задовољење потреба потрошача. Да би то постигло предузеће мора успоставити читав систем веза са стејкхолдерима који су обједињени кроз маркетинг мрежу (добављачи, запослени, дистрибутери, продавци).

Изградња добрих односа са добављачима и дистрибутерима веома је битна за предузеће. Куповина квалитетног материјала или робе ствара могућност компанији да испоручи обећани ниво квалитета својим циљним купцима (добри добављачи доносе идеје које ће повећати вредност компанији, а не обезбеђују јој само производ). Продавци су ти који су у непосредном контакту са потрошачима, добри односи са продавцима створиће стабилне и дугорочне односе са купцима. Такође, значајни су односи и са посредницима (попут финансијских, маркетиншких агенција, физичке дистрибуције), и запосленима у компанији. Добри односи са овим потоњим обезбедиће лојалног потрошача. Уколико су запослени поуздани, љубазни, упућени у оно што раде, компанија ће добити задовољне клијенте који се изнова враћају компанији. Зато за запослене кажемо да они заправо представљају саму компанију (паметне компаније пуно улажу у своје запослене и добро их плаћају, јер компанија која мало улаже у своје запослене добиће мало за узврат).

Главни циљ сваке пословне организације, као и сврха њеног постојања јесте да успешно послује, а то значи да остварује добит. Како би компанија остварила позитиван финансијски резултат поред неговања и изградње набројаних односа, као део друштва мора водити рачуна и о друштвеној заједници. Наравно, друштвена заједница има своје захтеве и очекивања, запослени имају своје потребе, а такође и природна средина и тржиште. У последње време све више се обраћа пажња на ове чиниоце и њихов утицај на пословање. Уколико организација избегава да позитивно реагује на ове чиниоце то јој може изазвати велике проблеме, како на тржишту, тако и код законодавних власти. Како би организације избегле ове проблеме, све више се окрећу концепту друштвено одговорног пословања.

Друштвено одговорно пословање представља концепт по коме пословне организације које га усвајају свесно и добровољно се посвећују активностима које нису њихове примарне делатности. Бити друштвено одговоран не значи само испуњавати законске обавезе, већ и преко тога, инвестирати у људе, околину и односе са стејкхолдерима. Пракса друштвено одговорног пословања односи се на целокупно деловање једног предузећа: шта производи, како купује и продаје, да ли поштује законе, како се односи према запосленима, да ли улаже у локалну заједницу и на који начин доприноси очувању животне средине. То је процес у коме организације усклађују своје пословање са различитим стејкхолдерима, и може се дефинисати као концепт у оквиру кога се организације понашају етички и одговорно, односно на друштвено прихватљив начин. То значи да кроз процес инвестирања у заједницу, предузеће показује да не мисли само на профит који остварује данас, већ и на одрживост сопственог бизниса у будућности. Од одговорног пословног понашања предузећа на тржишту, али и према друштвеној заједници зависи изградња његовог имица и реномеа. То је оно по чему се разликују водеће компаније од оних добрих и просечних. Завидан пословни успех и

конкурентска предност резултат је управо остварених односа са кључним интересним групама.

Сматра се да капитал у односима са интерним и екстерним стејкхолдерима у значајној мери одређује конкурентску снагу компаније. Ако је тај степен висок, реч је о модерним и перспективним компанијама (лидерима у бранши) које своје пословање не заснивају на непоштедној и суровој борби власника капитала за стицање профита већ на кооперативним решењима и сарадњи са интерним и екстерним стејкхолдерима која води увећању стратегијске активе и конкурентности предузећа.

Користи од усвајања концепта друштвено одговорног пословања су бројне (концепт друштвено одговорног маркетинга обезбеђује: јачање репутације компаније и њених брендова; веће поверење инвеститора и лакши приступ капиталу; смањење ризика кроз јачање веза са локалном заједницом; већа лојалност и мотивисаност запослених; повећана продуктивност и иновативност; компетитивност и тржишно позиционирање) и у многome зависе од саме организације и њене стратегије. У развијеним земљама, начин на који организација послује у великој мери утиче на свест потрошача и представља битан фактор приликом одлучивања и опредељења потрошача за одређени производ. Потрошачи се више не задовољавају само квалитетом производа и услуга, него све више показују интересовање за то како се организације понашају и шта раде изван сфере производа и услуга. Они данас, пре свега, желе бити сигурни да не доприносе неким организацијама које на било који начин штете друштву, његовим ресурсима или људима. Такође, веће организације за своје испоручиоце радије бирају оне који су признати као друштвено одговорни и заступају политику одрживог развоја. Организације у којима влада добра клима ће лакше доћи до доброг и стручног кадра и неће тако лако губити своје запослене.

У транзиционим земљама, користи од примене друштвено одговорног маркетинга огледају се у виду смањења трошкова (односно енергетске ефикасности) или бољег приступа међународним тржиштима, што се посебно односи на мала и средња предузећа (процес стандардизације и стицање сертификата). Међутим, често се деси да организације које се представљају као друштвено одговорне буду уплетене у различита нелегална и друштвено неодговорна дешавања. Ефекти оваквих скандала су слабљење кредибилитета и угледа организације. Иако се каже да је “сваки публицитет добар публицитет” у пословном свету то не важи. Једном стечена негативна репутација се тешко надокнађује и сав вредан и успешан рад на изградњи успешног бренда бива узалудан. Овакве организације остају обележене као друштвено неодговорне и само вредним и поштеним односом према друштвеној заједници успевају да се поврате и постану друштвено прихватљиве. Дешава се, такође, да због своје неодговорности организације губе милионе покушавајући да реше проблем које су саме створиле (сетимо се само British Petroleumа и укупне суме коју ће морати да уложи у фондове за надокнаду штете од близу 20 милијарди долара). Некада организације имају и проблема приликом проналажења доброг и стручног кадра, јер немају адекватне услове за рад, или пак да се суочавају са штрајковима својих запослених.

Примарну одговорност за решавање социјалних и еколошких проблема на нивоу друштва има држава (државна управа). Државна управа је одговорна за карактеристике законско-политичког система сваке земље, тако да различитим прописима и регулативама може приморати предузећа да послују на друштвено

прихватљив начин, а становништво да се понаша одговорно према друштву и природној средини и спречи настајање и ширење социјалних и еколошких проблема. Исто тако, одговорним понашањем органа државне управе према становништву и одговорним пословањем јавних предузећа, држава може изграђивати модел пожељног понашања.

Успешна реформа јавног сектора поставља се као задатак број један. Државна управа диктира правила игре. Ако је сама држава одговорна, и остали играчи ће то бити. У супротном, оставља се широк простор осталима да не играју по правилима игре, односно да послују мимо правила DOP-а. Држава је та која обезбеђује на праву заснован организациони механизам путем којег привреда треба да се креће ка све већој регулацији. Једино држава наизменичним системом казни и награда може компанијама створити амбијент у коме ће DOP бити једино могућ начин пословања за све тржишне актере, па и саму државу. Саморегулишући механизам тржишта постаће остварив тек када државна управа обезбеди услове за његово функционисање. Покретањем и финансирањем великог броја пројеката за решавање друштвених проблема и награђивањем предузећа која овакве пројекте добровољно помажу држава може допринети решавању социјалних проблема и показати становништву и предузећима да ове проблеме сматра битним. Међутим, у неким ситуацијама, као што је на пример, пословање мултинационалних компанија, држава не може бити довољно ефикасна у спречавању настајања социјалних проблема. Многе мултинационалне компаније су, злоупотребљавајући своју економску снагу, као и разлике у законским прописима и привредним карактеристикама појединих земаља, извршиле велики број активности на неморалан и друштвено неприхватљив начин.

У оквиру приближавања чланству у Европској унији, српски менаџери ће бити принуђени да се посвете друштвеној одговорности, јер је ЕУ веома осетљива по овом питању, те Србија уколико жели да постане њена чланица мора ускладити своје законе и прописе са оним који долазе из ЕУ. Хармонизацијом прописа у области екологије, радног законодавства, заштите потрошача, антикорупцијских закона и др., са оним у ЕУ, и сетом мера текуће економске и развојне политике влада има обавезу и одговорност да подстиче друштвено одговорно понашање домаћих компанија али истовремено и да сакционише компаније које својим пословањем емитују негативне екстерне ефекте (загађивање животне средине, пословни криминал, организована корупција, инфлаторне тенденције и сл.). Влада, такође, треба да пружи свој допринос свеукупној пракси развоја друштвено одговорног пословања. Неопходно је да се фокусира на подизање свести, знања и потребних вештина код свих заинтересованих друштвених актера, нарочито код синдиката.

Држава није једина која мора да ради на подстицању корпоративне одговорности. Међународне организације, невладине организације широм света за заштиту људских права захтеваће спровођење закона, а и медији који представљају везу између јавности, владе и бизниса, и неретко постављају тешка, нимало пријатна питања могу само да убрзају процес.

Сви они који су заинтересовани за друштвено одговорно пословање, требало би да подрже спремност компанија да се позабаве истим, кроз процес образовања и развијању квалитетних едукативних програма. На њима је, такође, обавеза да популаришу концепт друштвено одговорног маркетинга и да, као активни партнери,

помогну компанијама да развијају ДОП праксу која ће бити јавно верификована и ефективна.

Да би читав концепт био применљив у нашем друштву треба подићи свест одговорности ка једном од кључних појмова и вредности развијених и цивилизованих друштава. У тај процес треба укључити све (медије, компаније, власти, НВО), како би овај дуготрајан и надасве тежак посао био спроведен. Док то не остваримо као друштво, све ће до тада бити „нечија тамо брига“.

Чињеница је да ће прихваћен и добро имплементиран концепт релационог и друштвено одговорног маркетинга од стране предузеће бити значајан аргумент приликом доношења одлука потрошача о куповини производа и услуга. Тиме ће концепти допринети бољој позиционираности компанија на тржишту, и већој профитабилности (партнерски односи са потрошачима, доприносе бољој позиционираности производа на тржишту, а стабилни односи са потрошачима у мноме су зависни од стабилних партнерских односа са добављачима, запосленима, продавцима...). Међутим, предузећа требају имати на уму да ниједно позиционирање производа не успева заувек. Како се промене јављају код потрошача, конкурената, технологије и привреде, компаније морају поново да процене позиционирање својих производа. У имплементацији концепата предузеће не треба да оду ни предалеко, јер превелика посвећеност потрошачима може да смањи пажњу предузећа на конкуренцију, и са те стране позиција предузећа може бити угрожена, што је нарочито недопустиво у глобалном маркетингу. Но поред тога свакако неоспорна претпоставка је да увођење концепата у предузеће доприноси успостављању дугорочних односа са потрошачима и стварању лојалних потрошача, што ствара могућност за позитиван финансијски резултат.

Конкретан приступ и динамика увођења релационог и друштвено одговорног маркетинга у пословање компанија, зависи од читавог низа фактора, који се тичу пословног окружења као и саме организације фирме. Међутим, највећи број теоретичара и практичара из ове области, се слажу, да је једино дугорочно и одрживо решење оно којим се остварују користи и за друштво и за компанију, дугорочно посматрано. Наиме, пословне одлуке мотивисане искључиво позитивним ефектима по друштво, могу бити неоправдане па чак и штетне за компанију, што на дужи рок може угрозити пословање, профитабилност основне делатности, радна места запослених у компанији, па консеквентно и читаве привредне гране. Са друге стране, пословна филозофија и политика која игнорише потребе друштвене заједнице, може бити подједнако штетна за обе стране. Стога, напори академске и пословне заједнице били су усмерени на утврђивање позитивних ефеката релационог и друштвено одговорног маркетинга по сам бизнис, што се у литератури најчешће назива -пословна оправданост релационог и друштвено одговорног маркетинга.

Улагање у релациони и друштвено одговорни маркетинг треба посматрати као инвестиције у предузећу, и на бази података о приносима и трошковима ових концепта израчунати стопу приноса, која говори о ефективности њихове примене. Показатељи успешности пословања представљају веома значајан репозиторијум за одлучивање у маркетингу. У складу са тим њима се придаје веома велики значај, и то не само у теорији, већ и у пракси маркетинга као пословне функције у предузећу. Те информације које су углавном рачуноводственог карактера, пружају широку могућност маркетинг менаџерима (али и другим руководиоцима), да веома брзо и на

крајње једноставан начин сагледају одређене позитивне и негативне трендове, појаве и процесе у предузећу, и да проникну у даље потребе за свестранијом анализом и истраживањем појединих пословних проблема предузећа.

Једном изграђене односе са потрошачима неопходно је континуирано одржавати, унапређивати и јачати. Потребно је стално инвестирање и учење, грађење поверења, смањење дистанци између предузећа и потрошача, као и обострано прилагођавање. Важно је да компаније схвате да релациони и друштвено одговорни маркетинг није награда за прошле трансакције, већ означава инвестирање за будућност.

Услед поменутог значаја концепта релационог и друштвено одговорног маркетинга неопходно је спровести праћење и контролу концепта за коју се очекује да ће је спровести сви запослени. Оно што је циљ није кажњавање, већ откривање потенцијалних проблема и опасности, и предлагање начина да се они отклоне. Из тог разлога мора постојати добра повратна спрега са тржишта, како би се брзо и ефикасно реаговало.

Предности за српске компаније које прве имплементирају концепте релационог и друштвено одговорног маркетинга свакако су веома извесне, јер људи-потрошачи у нашој земљи су жељни пажње и достојног третмана. Прошлост потрошача на нашем тржишту је карактеристична по несташицама, немаштини, монополском положају предузећа, и многим другим видовима нарушавања маркетинг етике, те ће такве иницијативе свакако стећи огroman успех.

Задовољни, лојални и профитабилни потрошачи гарант су развоја и раста организације. Што српска предузећа то брже схвате имаће и веће шансе да се на прави начин укључе у савремене тржишне токове и одговоре захтевима које пред них поставља тржишна утакмица. Све ово ће допринети и позитивним ефектима како за потрошаче тако и за читаву друштвено-политичку заједницу.

Компаније требају схватити, не постоји једна стратегија релационог и друштвено одговорног маркетинга која је идеално решење за сва предузећа. Као што је сваки потрошач прича за себе, тако и свако предузеће поседује јединствене предности које треба да обухвати и укључи у своју маркетиншку стратегију.

ЛИТЕРАТУРА

Књиге

1. Акер Д., Кумар В., Деј Ц., *Маркетиншко истраживање*, Београд, 2008.
2. Анђелковић Марија, *Смањења трошкова путем сарадње са добављачима*, Економске теме-год.41, бр.2. Ниш, 2003.
3. Anton Jon, *Customer Relationship Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
4. Assael Henry, *Consumer Behavior and Marketing Action*, PSW-KENT publishing Company, Boston, 1992.
5. Аћимовић Слободан, *Сервис потрошача*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2003.
6. Bergman Bo, Klefsjo Bengt, *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction*, Mc Graw-Hill, London, 1994.
7. Blackwell R. Miniard P., Engel J., *Consumer Behavior*, Harcourt Inc., Orlando, 2001.
8. Bradley Frank, *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, 2005.
9. Божић Миликић Биљана, *Менаџмент људских ресурса*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2006.
10. Boone, L. E. and Kurtz D. L., *Contemporary Marketing wired*, Ninth Edition, The Dryden Press, Fort Wort, 1998.
11. Божић Владан, Аћимовић Слободан, *Маркетинг логистика*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2006.
12. Carroll, A., *Business and Society -Ethics and Stokholder Managment*, South-Western College Publisling, ITP, Ohio, 1996.
13. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M. Ferrell, O. C., *Marketing*, europsko izdanje, Mate, Zagreb, 1995.
14. Ђорђевић Б., *Менаџмент*, Економски факултет Универзитета у Приштини, Приштина/Блаце, 2003.
15. Egan John, *Relationship marketing*, Exploring relational strategies in marketing, second edition, Prentice Hall, 2004.
16. Gordon Ian, *Relationship Marketing*, John Wiley & Sons Canada, Ltd, 1998.
17. Ханић Хасан, *Маркетинг*, Београд, 2005.
18. Ханић Хасан, *Истраживање тржишта и маркетинг информациони систем*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2005.
19. Илић Станко, *Психологија потрошача*, Издавачка агенција Драганић, Београд, 1997.
20. Jobber David, Fahy John, *Osnovi marketinga*, 2. izdanje, Data status, Beograd, 2006.
21. Keggan W. J., Green M. C., *Global Marketing*, Fourth edition, Prentice Hall, London, 2002.
22. Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Ц., Армстронг Г., *Принципи маркетинга*, Мате, Београд, 2007.
23. Котлер Филип, *Управљање маркетингом, Анализа, Планирање, Примјена и Контрола*, Загреб, 1989.
24. Котлер Ф., *Маркетинг од А до З*, Асее боокс, Нови Сад, 2004.

25. Котлер Ф., *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Асее Боокс, Нови Сад, 2004.
26. Kotler P., Armstrong G., *Principles of Marketing*, tenth edition, Prentice Hall, London, 2003.
27. Kotler F., Keller K., *Marketing menadžment*, 12 е., Data Status, Beograd, 2006.
28. Kotler Filip, Keler Kevin Lane, *Marketing Management*, 12e, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006
29. Kotler, P., Lee, N., *Маркетинг у јавном сектору*, пут до боље изведбе, Мате, Загреб, 2007.
30. Kotler, P., Lee, N. *DOP - društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa*, MEP d.o.o., Zagreb, 2009.
31. Кристијан Кркач и остали, Увод у пословну етику и корпорацијску друштвену одговорност, Мате, Загреб, 2007.
32. Јововић Милорад, *Истраживање потрошача у маркетиншкој пракси црногорских предузећа*, магистарска теза, Београд, 1999.
33. Loudon D., Della Bitta A.: *Consumer behaviour*, McGraw-Hill Inc, 1979.
34. Ловрета Стипе, *Трговински менаџмент*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2005,
35. Ловрета С., Јанићијевић Н., Петковић Г., *Продаја и менаџмент продаје*, Савремена администрација, Београд, 2001.
36. Ловрета Стипе, Петковић др Горан, *Трговински маркетинг*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2006.
37. Маричић Бранко, *Истраживање потрошача у избору и пласирању сајамског наступа*, Маркетинг, год.24, бр.3-4, Београд, 1993.
38. Маричић Б., *Ставови (мишљења) потрошача*, Пласман и тржиште 1–2, Београд, 1994.
39. Маричић Бранко, *Понашање потрошача: маркентишки приступ*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2003.
40. Маричић Б., *Понашање потрошача*, треће издање, Савремена администрација, Београд, 1994.
41. Маричић Б., *Понашање потрошача*, треће издање, Савремена администрација, Београд, 2002.
42. McDaniel, Jr., Gates Roger, *Marketing Research*, fifth edition, John Wiley&Sons, Inc, 2006
43. Мартиновић М., *Етика у маркетингу с посебним освртом на етику у оглашавању*, зборник радова Увод у пословну етику и корпорацијску друштвену одговорност, Мате, Загреб, 2007.
44. Миленовић Божидар, *Принципи маркетинга*, Универзитет „Браћа Карић“, Београд, 2003.
45. Миленовић Божидар, *Истраживање понашања потрошача*, Инстут за унапређење робног промета, Београд, 1986.
46. Милисављевић Момчило, *Маркетинг стратегија*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2000.
47. Милисављевић Момчило, *Стратегијски маркетинг*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2004.
48. Милисављевић Момчило, *Маркетинг*, ХВИИИ издање, Мегатренд, Београд, 1998
49. Милисављевић Момчило, *Маркетинг*, двадесет прво издање, Савремена администрација, Београд. 2003

50. Милисављевић Момчило, *Диференцирање и позиционирање производа*, Директор, Београд, јануар 1995.
51. Милисављевић М., *Сатисфакција и лојалност потрошача*, Ефикасност трансформације предузећа зборник радова, Ниш, 2000.
52. Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М., *Основи маркетинга*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2005.
53. Милисављевић Момчило, Тодоровић проф.др Јован, *Маркетинг стратегија*, треће допуњено издање, Београд, 2000.
54. Nely, A., *Buseness Performance measurement*, Cambridge Universitu Press.2003
55. Омазић, М. А. *Друштвена одговорност и стратегије хрватских предузећа*, докторски рад, Економски факултет Загреб, 2007.
56. Payne Adrian, Cristopher Martin, Clark Morianm, Peck Helen, *Relationship Marketing for Competitive Advetange*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998.
57. Palmer Adrian, *Introduction to Marketing theory and practice*, Oxford University press, 2004
58. Пенезић Радослав, *Комерцијално пословање*, Нови Сад, 2001.
59. Peppers Don, Rogers Martha, *Managing customer relationship: a strategic framework*, Hoboken:Wiley, cop.2004.
60. Previšić, J. i sur. (2007.), *Osnove Marketinga*, Adverta, Zagreb, str. 10-16
61. Peterson R.: *Marketing research*, BPI, Plano, 1982.
62. Пешељ Биљана, *Мерење перформанси предузећа*, Центар за издавачку делатност економског факултета у Београду, 2006.
63. Портер Мајкл, *Конкурентска предност*, Асее, Нови Сад, 2007.
64. Porter, M., and Kramer, M.,:“*Creating shared value:Hew to reinvent Capitalism and growth*“, Harvard Business Review, January-February 2011.
65. Porter, Michael and Kramer, Mark., *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Cambridge, MA: Harvard Business Review, 2006.
66. Прокоповић др Боровоје Б., Прокоповић мр Братислав Б., Јањић др Слободан, *Комерцијално пословање*, Проником, Београд, 1994.
67. Ратковић Абрамовић Мирјана, *Управљање динамиком пословног успеха*, Београд, 2005.
68. Schiffman L., Kanuk L.L., *Consumer Behavior*, 7th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
69. Schiffman L., Kanuk L.L.,*Ponašanje potrošača*, Zagreb, 2004.
70. Soloman Michael, *Consumer Behavior: Baying, Having, And Being*, 5th ed., Uper Sadle River: Prentice Hall, 2001.
71. Ranchhod Ashok, *Marketing Strategies: A Twenty-first Century Approach*, Prentice Hall, 2004.
72. Sorce Patricia, *Relationship Marketing Strategy*, Printing Industry Center, 2002.
73. Шурјановић Иван, *Корак ка успешном маркетингу-применом савремених техника маркетинг контроле*, Нови Сад, 1992
74. Вељковић Саша М., *Развој дугорочних односа са потрошачима*, магистарска теза, Београд, 2001.
75. Вељковић Саша, *Маркетинг услуга*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2006.
76. Зеленовић Јагош, *Маркетинг, информација, управљање*, Приштина, 2003.
77. Stefanović Vidoje, *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za menadžment, Zaječar, 2000.

78. Swift S.Ronald, *Accelerating Customer Relationships*, Prentice Hall, New Jersey, 2001.

Чланци

79. Бацковић, Н., Јовановић, Г., Корупција као препрека одрживом расту и развоју, *Весник, Часопис за теорију и праксу друштвено хуманистичких наука*, Београд, бр.2.2013.
80. Бацковић, Н., Лазаревић, Г., *Друштвено одговорно пословање*, Економски сигнали, Лепосавић, вол.5.бр.2.2010.
81. Бацковић Н., Лазаревић Гордана, *Пословни изазови нове економије и друштвена одговорност*, Еуробренд, Темишвар, 2010.
82. Bayus Barry L. and Mehta Raj, *A Segmentation Model for the Targeting of Consumer Durables*, *Journal of Marketing Research*, vol.XXXII (november), 1995.
83. Brassington Frances, Pettitt Stephen, *Essentials of Marketing*, Prentice Hall, 2005.
84. Бојковић Н., Петровић Љ., *Оцена квалитета комуникационих услуга применом индекса задовољства корисника*, XXVIII Симпозијум о новим технологијама у поштанском и телекомуникационом саобраћају – ПосТел 2010, Београд, 14. и 15. децембар 2010., www.postel.sf.bg.ac.rs, (преузето 10.11.2012.)
85. Бошковић Г., Глигоријевић Ж., *Квалитет производа и конкурентност предузећа у индустрији*, www.indmanager.edu.rs (преузето 02.03.2012.)
86. Bucklin E Randolph, Gupta Sunil, and Han Sangman, *A Brand's Eye View of Response Segmentation in Consumer Brand Choice Behavior*, vol.XXXII (november), 1995.
87. Buttle Francis, *The CRM value Chain*, 2000, www.crm-forum.com
88. Carroll, A. B. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, July-August, pg. 41-43, 1991. www.elsevier.com/locate/bushor
89. Cap Gemini, *Studija: Four elements of Customer Relationship Management*, www.crm-forum.com
90. Cigliano J., Georgiadis M., Pleasance D., Whalley S., *The price of loyalty*, *The McKinsey Quarterly*, 2000, No.4
91. Ћирилов Јован, *Холистички приступ*, *Нин*, 17 јул 2003., <http://www.nin.co.rs>. (преузето, 21.02.2011.)
92. Ћузовић др Сретен, *Избор добављача кључна претпоставка успешне стратегије набавке*, Економика, Ниш, 1994.
93. Duffy L. Dennis, *Customer loyalty strategies*, *Journal of Consumer Marketing*, vol.15 no.5. 1998.
94. Ћукић Сузана, *Нови приступи у генерисању и одржавању лојалности потрошача*, Ефикасност трансформације предузећа-зборник радова, Ниш, 2000.
95. Ћукић Ивановић, М., *Промовисање друштвено одговорног пословања у Србији*, *Социологија*, вол.53(2011),бр.1, www.doiserbia.nb.rs(преузето, 03.12.2012.)
96. Ћурић Миленко, *Односи са потрошачима и заштита њихових основних права*, *Маркетинг*, год.26, бр.1-2, Београд, 1995.
97. Ћуричић Зорана, Јовановић Ксенија, Ћуричић Раде, *Benchmarking kao instrument savremenog menadzmenta*, Међународна научна конференција МЕНАЏМЕНТ 2010., Крушевац 2010. www.fimmanager.edu.rs, (преузето 01.02.2011.)

98. Fitchett A.J., McDonagh P., *A citizen`s critique of Relationship Marketing in risk society*, Journal Of Strategic Marketing, No 8,2000.
99. Гашовић Милан, *РМ-нови оквири управљања продајом*, Маркетинг, јесен-зима, број3-4, Београд, 2000.
100. Ghose Sanjoy, *Distance Represetations of Consumer Perceptions: Evaluating Appropriatenss By Using Diagnostics*, Journal of Marketing Research,(may), 1998.
101. Gummeson E., „Return on Relationship (ROR): The value of Relationship Marketing and CRM in Business Contexts“, Journal of Business and industrial Marketing,19, No 2, 2005.
102. Глигоријевић Мирјана, *Одлучивање потрошача о куповини производа и импликације на маркетинг стратегије*, „Пласман и тржиште“,1-2.Београд,1994.
103. Глигоријевић Мирјана, *Управљање позиционирањем у индустријском маркетингу*, Изазови маркетинга и менаџмента у глобалном окружењу, Београд, 1998.
104. Глигоријевић М., Вељковић С., *Услуге купцима као стратегијско средство у позиционирању производа*, Економске теме, год.39, бр.3., Ниш, 2001.
105. Groenroos Christian, *Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value*, The Marketing Review 2000/1
106. Hајијеv, E. *Baseline Study on Corporate Social Responsibility Practices in the Western Balkans*. 2008. www.europeandcis.undp.org (преузето, 04.05.2009.)
107. Ханић Х., *Савремени концепти маркетинг менаџмента*, Међународна научна конференција МЕНАЏМЕНТ 2010., Крушевац 2010. www.fimmanager.edu.rs (преузето 01.02.2011.)
108. Harker Michael John, *Relationship marketing Definitions*, Marketing Intelligence & Planning, 17/1, 1999.
109. Harrison Paul, *Help sales force see ralationship benefit*, Marketing News Vol.34 No.10, May 8, 2000.
110. Hopkins, M.*What is Corporate Social Responsibility all about*, John Wiley&Sons, Ltd., Journal of Public Affairs, August-November,2006.
111. Ferguson, M. *The transformation of Values and Vocation*. In M. Ray & A. Rinzler (Eds.), *The new paradigm in business, emerging strategies for Leadership and organizational change*, Putman, NY, (1993).
112. Иванов Радмила, *Анализа тржишта*, Читалиште, www.cet.co.yu
113. Joba, C. et.al., *Competition, Cooperation and co-Creation: insights from the World Business Academy*. In M. Ray & A. Rinzler (Eds.), *The new paradigm in business, emerging strategies for Leadership and organizational change* (pp. 50-57), Putman, NY,1993.
114. Јовановић, Невена, *Друштвено одговорно пословање у Србији*, www.svetlos.rs (преузето 10.09.2010.)
115. Јовић М., *Вишедимензионалност релационог маркетинга*, www.eunetcollege.com (преузето 15.01.2011.)
116. Jović Mile, *Relationship marketing-koncept agilnog marketinga 90-ih*, Marketing, QMJED 29(1) 1-52, Beograd,1998.
117. Kempf Deana S. and Smith Robert E., *Consumer Processing of Produkt Trial and Influence odf Prior Advertising: A Structural Modeling Approach*, Journal of Marketing Research, vol.xxxv (august), 1998.
118. Килибарда Милорад, Манојловић Мирјана, *Мерење сатисфакције корисника логистичких услуга*, Национална конференција о квалитету, Крагујевац, 2008. [http:// www.cqm.rs](http://www.cqm.rs), преузето 12.02.2011.

119. Kourula, A., Halme M.: *'Types of Corporate Responsibility and Engagement with Nongovernmental Organizations: An Exploration of Business and Societal Outcomes'*, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 2008.
120. Костић Миодраг, *Шта је конкурентска предност - креирање вредности* - еМагазин бр.42, <http://www.poslovnaznanja.com>, (преузето 02.04.2011.)
121. Крпељевић Каролина, *Одговоран маркетинг и маркетинг одговорности: У чему је разлика*, <http://www.pomakonline.com> (преузето 16.05.2008.)
122. Крстић Бојан, *Контролом сатисфакције и лојалности потрошача до ефикаснијег пословања*, Пословна политика – год. 31 бр.10., Београд, 2002.
123. Kurt Johnson, *Choosing the Right Program*, Direct Marketing, June 1998.
124. Кузмановић Ђурић Т., Вуковић М., *Друштвена одговорност компанија у Србији у условима светске кризе*, Школа бизниса, бр.3/2010., www.vps.ns.ac.rs (преузето, 12.03.2011.)
125. Лазаревић Гордана, *Маркетинг односа-концепт за успешно пословање предузећа*, Економски сигнали, Лепосавић, 2006
126. Murphy, B. et. al. *Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance*. European Journal of Marketing, Vol. 39, No. 9/10, (2005)., www.emeraldinsight.com
127. Martin L. Charles, *Relationship Marketing: A high-involvement product attribute aproch*, Journal of Product & Brand Management, Vol.7 No.1, 1998.
128. McDonagh P., and Prothero A., *Environmental Marketing: Some Practical Guidelines for managers*, Irish Marketing Review.vol.6.1993.
129. Meggy Hubak Dragana, *Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, Serija članaka u nastajanju*, članak 10-10, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2010.
130. Миленковић, Б., Ћосовић М., Станковић, С. *Друштвена одговорност предузећа-императив савременог менаџмента*, Међународна конференција, Крушевац, 2010., www.fimmanager.edu.rs (преузето, 11.05.2012.)
131. Милисављевић Момчило, *Друштвена одговорност предузећа*, Маркетинг, Београд, вол.43.бр.3, 2012., www.sema.rs (преузето, 04.04.2013.)
132. Nagasimha Kanagal, *Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy*, Journal of Management and Marketing Research, www.aabri.com , (преузето, 12.11.2010.)
133. Огњанов, Г., Станковић Костић, М., Ивановић, М., *Друштвени маркетинг у пословању непрофитних организација*, Теме-Часопис за друштвене науке, 03/2012. www.cceol.com (преузето, 03.07.2013.)
134. Paul, K., Nickerson, I. *Harmonious relationship and stakeholder management compatible or contradictori paradigm?* Allied Academies International Conference, 2010. www.ebscohost.com
135. Павић Рогошић Лидија, *Друштвено одговорно пословање*, www.mreza-lokalni-razvoj.net
136. Петровић В., Ђорђевић М., *Модел призма за мерење перформанси организације – предлог примене*, XXX Симпозијум о новим технологијама у поштанском и телекомуникационом саобраћају – ПосТел 2012, Београд, децембар 2012.
137. Polonsky, M. J., Scott, D. (2005), *An empirical examination of the stakeholder strategy matrix*. European Journal of Marketing, Vol. 39, No. 9/10, pg. 1209, www.emeraldinsight.com

138. Правдић Предраг, *Унапређење ефективности процеса применом BSC-a -slučaj preduzeća Toplica Drvo*, www.sqm.rs (преузето, 01.10.2013.)
139. Радовановић, Б., *Друштвена одговорност као идентитет компанија*, www.sintezis.org, преузето 12.03.2012.
140. Ray, M. Introduction: what is the new paradigm in business. In M. Ray & A. Rinzler (Eds.), *The new paradigm in business, emerging strategies for Leadership and organizational change* (, Putman, NY, 1993.
141. Ray, M. *Introduction: what is the new paradigm in business*. In M. Ray & A. Rinzler (Eds.), *The new paradigm in business, emerging strategies for Leadership and organizational change* (pg. 9), Putman, NY, 1993.
142. Reichheld Frederick, *Learning from Customer Defections*, harvard Business Review, March-April 1996.
143. Rainbom, C., Joyner, B., *Assesing Business Performance: Two Models for Enviromental International performance managment*, vol.8, No2/3, 2006.
144. Rosenfield R.James, *Whatever Happened To Relationship Marketing? Nine Big Mistakes*, Direct Marketing, May 1999.
145. Salai Suzana, „*Relationship marketing*“ - *mogući naslednik portfolio analize*, Marketing, vol.28 (3), Beograd, 1997.
146. Salai Suzana, Kovač-Žniderić Ružica, *Relatonship Marketing: ka novoj ulozi potrošača*, Marketing: br.3, Beograd, 1998.
147. Saren J.Michael, Tzokas X. Nikolas, *Some dangerous axioms of Relationship Marketing*, Journal of Strategic marketing, No 6, 1998
148. Schneider Laura, *Explore the Value of Customer Retention*, www.relationshipmktg.com
149. Сладић, Бранислав, *Нефинансијски показатељи успешности пословања и ЕРП системи*, Енергопројект-Опрема а.д., Београд, Врњачка Бања, Infotech, 2008.
150. Solomon M., Accerman M., Kock L., *Achieving Customers*, Havard Business Review, Vol.79, Issue 5, May 2000, www.crm-forum.com
151. Станковић, Љ., Ђукић, С., Поповић, А., *Развој друштвено одговорног маркетинга*, Маркетинг, вол.43/3., 2012.,
152. Шекулац-Ивошевић, Сенка, *Друштвени маркетинг и медији*, www.med-dij.com (преузето, 03.04.2011.)
153. Tse David, Wilton Peter, *Modles of Consumer Satisfaction: An Extension*, Journal of Marketing Research, May 1988.
154. Vaaland, T.I., Heide, M. (2008). *Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context*, European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 9/10, pg. 946-949, www.emeraldinsight.com
155. Васиљевић С., *Међуљудски односи на послу: Рецепт за срећну фирму*, www.bifonline.rs преузето, 11.10.2011.
156. Вељковић С., Маринковић В., *Модели за мерење сатисфакције потрошача на националном нивоу*, Економске теме, Ниш, бр.3., 2010., www.eknfak.ni.ac.rs , преузето, 01.03.2012.
157. Вељковић Саша, *Грађење дугорочних односа са потрошачима*, Економски анали, бр.144, Београд, јануар-март 2000.
158. Вељковић Саша, *Прилагођавање производа и услуга као елемент развоја дугорочних односа са потрошачима*, Нова трговина, Београд, март-април, 2004.
159. Властелица Бакић, Т., Крстовић, Ј., Цицварић Костић, С., *Пословна оправданост друштвено одговорног пословања*, Маркетинг, Београд, вол.43, 2012.

160. Вујовић,Т.,Вујовић,С.,*CRM концепт и потреба заштите приватности потрошача*,Економски сигнали, Лепосавић, вол.5,бр.2,2010.
161. Вујичић Милица, *Истраживање основних потреба потрошача*, „Пласман и тржиште“,1-2., Београд,1994.
162. Wayland Robert E., Cole Paul M., *Customer Connections: new strategies for growth*, Boston:Harvard Business School Pres, 1997.
163. Vaaland, T.I., Heide, M. *Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context*,European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 9/10, 2008., www.emeraldinsight.com
164. Welty A. Barton, Bradford D.kevin, *Personal Selling and Sales Management: A Relationship marketing Perspective*, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 27, No.2,1999.
165. West Louise, *Where is the Relationship in eCRM?*, Bank Technology News, Vol.14 Issue 4, april 2001.
166. Вуксановић,И.,Куч,В.,*Како унапредити ефикасност корпоративног управљања: Искуство из кризе*, Транзиција,вол.14.,бр.29.2012.Хрчак, Портал знанствених часописа Републике Хрватске, www.hrcak.srce.hr преузето 09.07.2013.
167. American Marketing Association (2008). The American Marketing Association Releases New definition for Marketing, www.marketingpower.com, pristupljeno 17.6.2010.
168. *База добре праксе друштвено одговорног пословања: анализа и препоруке*, <http://www.prsp.gov.rs> (преузето, 04.05.2009)
169. *CSR Europe*, RBI newsletter, RBI istraživanje, www.smartkolektiv.org. (преузето, 12.10.2009)
170. Форум пословних лидера Србије, www.blf.omnicom-dev.com, (преузет, 02.05.2013.)
171. Глобални договор Србија, www.unglobalcompact.rs (преузето, 11.12.2012.)
172. Индивидуална и корпоративна филантропија у Србији, IPSOS Strategic Marketing, децембар 2012. године, www.tragfondacija.rs (преузето, 14.07.2013.)
173. The Performance Prism, RELEVANT TO ACCA QUALIFICATION PAPER P5 AND PERFORMANCE OBJECTIVES 12, 13 AND 14, www.chinaacc.com (преузето, 03.10.2013.)
174. Корпоративна филантропија као улагање, www.faktcg.org (преузето, 12.10.2012.)
175. Пројекат јачања дијалога цивилног друштва ЕУ и Србије: Увод у друштвено одговорно пословање и корпоративну филантропију, www.crnps.org.rs(преузето, 10.12.2012.)
176. Влада Републике Србије, Праћење социјалне укључености Србије, www.zadecu.org, преузето, 07.05.2013
177. BCIF-SMART partnerstvo, www.RBInewsletter.rs (преузето, 04.05.2009.)
178. DuPont Equation, www.money-zine.com (преузето 02.10.2013.)
179. Финансијски систем из пројекта Википедија, www.sr.wikipedia.org
180. ISO 26000, www.kvalitet.org.rs преузето, 12.08.2013.
181. Упознајте ИСО 26000, www.iss.rs, преузето, 12.08.2013.

Интернет извори

182. www.sr.wikipedia.org
183. www.relationshipmktg.com.
184. www.emagazin.co.yu.
185. mojauto.rs, преузето, 22.03.2013

186. www.crm-forum.com.2000.
187. www.adizes.co.yu
188. www.c2c-solutions.com (преузето, 10.03.2011.)
189. www.czs-solutions.com, (преузето 10.04.2011.)
190. www.theacsi.com (преузето 12.02.2012.)
191. www.efgw.com преузето 12.02.2012.)
192. www.swics.ch ,преузето 12.01.2012
193. www.serbia-business.com
194. www.nbs.yu (преузето, 10.12.2012.)
195. www.unglobalcompact.org (преузето, 11.12.2012.)
196. www.odrzivi-razvoj.sr.gov.yu (преузето, 11.12.2012.)
197. www.bitc.org.uk (преузето, 12.10.2009.)
198. www.fpl.rs (преузето, 12.10.2009.)
199. www.naslovi.net (преузето, 03.07.2013.)
200. www.pr.org.rs (преузето, 03.07.2013.) ,
201. www.pks.rs (преузето, 03.07.2013.)
202. www.decentralizacija.org.rs (преузето, 03.07.2013.)
203. www.profitiraj.hr преузето 09.07.2013.
204. www.kapital.ba (преузето, 12.07.2013.)
205. www.transparency.org (преузето, 04.03.2013.)
206. www.bcif.org (преузето, 12.10.2012.)
207. www.angazujse.info (преузето, 10.06.2011.)
208. www.volontiranje.minrzs.gov.rs, (преузето 03.05.2013.)
209. www.serbia-business.com (приступљено, 09.08.2011.)
210. www.srbijanet.rs (приступљено, 10.09.2011.)
211. www.liderpress.hr (преузето, 29.05.2011.)
212. www.serbianfurniture.org (преузето, 29.05.2011.)
213. www.limun.hr, (преузето, 21.08.2013.)
214. www.senica.tripod.com (преузето, 10.08.2012.)
215. www.ekapija.com, (преузето 08.10.2010.),
216. www.csr-serbia.com (преузето 08.10.2010.).

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани-а

Тордана Разаревић

број индекса

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Регулације и друштвено одговорни маркетинг
као чиниоци успешности компанија

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Косовској Митровици, 15.04.2015.

Тордана

Прилог 2.

**Изјава о истоветности штампане и електронске
верзије докторског рада**

Име и презиме аутора Љиљана Ђаџаревић
Број индекса _____
Студијски програм _____
Наслов рада _____
Ментор _____

Потписани/а Љиљана Ђаџаревић

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици.**

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици.

Потпис докторанда

У Косовској Митровици, 15.04.2015.

Љиљана Ђаџаревић

Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку Универзитета у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Репозитори и друштво ојдворни маркети као
избори доједини колекција

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.


Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
- ☒ 3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Косовској Митровици, 15.04.2015.



1. Ауторство - Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. Ауторство – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.